



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO
XAVIER DE CHUQUISACA**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

MAESTRANTE: STEPHANIE DAZA GARCÍA

Sucre - Bolivia

2021

Dedicatoria.

A mis padres, que en este andar por la vida influyeron con su apoyo incondicional en todo momento, a mis maestros, que con sus lecciones y experiencias condujeron en formarme como una persona de bien preparada para los retos que pone la vida y, a cada uno de mis compañeros, por su gran apoyo y amistad.

Gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

El clima organizacional constituye la existencia de factores internos y externos que pueden afectar el quehacer de los trabajadores. En los factores internos se ubican características de tipo personal como la personalidad, el estado de motivación, el aprendizaje, entre otros; por su parte los factores externos se relacionan con aspectos sobre los cuales la persona no tiene mayor incidencia pero que sí generan afectaciones sobre ella como el desempeño laboral y clima organizacional, entre otros.

El presente trabajo está fundamentado en una investigación de la realidad institucional, en este caso de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, conocer el clima de esta institución ha concitado el interés de la investigadora, por la importancia que representa para la productividad organizacional y sus distintas acepciones.

En el capítulo 1, se encuentran las bases teóricas que sustentan el presente trabajo, mismo que describe desde la óptica de distintos autores, de los cuales se extrajo los elementos más relevantes, siendo éstas interpretadas desde un punto contextualizado.

En el segundo capítulo, se encuentra el diagnóstico, donde se presenta de manera cuantitativa y cualitativa los datos obtenidos a través de la aplicación de encuesta, y la entrevista datos que fueron vitales para identificar las causas y posibles soluciones a proponerse.

El tercer capítulo está compuesto por la propuesta en referencia a implementar a **“Plan de capacitación y entrenamiento de personal dirigido a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca”**, el cual cuenta con objetivo, justificación, especificaciones de la propuesta, estructura y descripción de la misma.

Por último, se ubican las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, y anexo.

ABSTRACT

EXECUTIVE SUMMARY

The organizational climate constitutes the existence of internal or external factors that can affect what workers do. Internal factors include personal characteristics such as personality, state of motivation, learning, among others; On the other hand, external factors are related to aspects on which the person does not have a major incidence, but which do affect the person, such as the organizational culture, the organizational environment, among others.

The present work is based on an investigation of the institutional reality, in this case of the Human Resources area of the San Francisco Xavier de Chuquisaca University, knowing the climate of this institution has attracted the researcher's interest, due to the importance it represents for Organizational productivity and its different meanings, so this work is carried out, which consists of the following chapters

In principle, the introduction is located where the Background is developed, the Problem Situation is determined and based on it, the Problem, Objectives, Type of Research, Research Methods, Research Techniques and the Tools applied are defined.

In chapter 1, the theoretical bases that support this work are found, which it describes from the perspective of different authors, from which the most relevant elements were extracted, which were interpreted from a contextualized point.

In Chapter II, the diagnosis is found, where the data obtained through the application of census and interview instruments is presented in a quantitative and qualitative way, data that were vital to identify the causes and possible solutions to be proposed.

In Chapter III, you will find the proposal that is proposed as a suggestion for the Strengthening Plan of “training plan and training of personnel directed to officials of the university of San Francisco Xavier”, which is made up of the objective, justification, specifications of the proposal, structure and description.

Finally, the conclusions, recommendations, bibliography, and annexes are located.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	12
1 MARCO REFERENCIAL - CONCEPTUAL	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
1.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	18
1.3.1 Relaciones interpersonales:	18
1.3.2 Estilo de dirección.	19
1.3.3 Sentido de pertenencia.....	20
1.3.4 Retribución.	22
1.3.5 Estabilidad laboral.	25
1.3.6 Claridad y coherencia en la dirección.	26
1.3.7 Valores colectivos.	27
1.4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
1.5 FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	34
1.6 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
1.7 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	41
1.8 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS CONSECUENCIAS	43
1.9 DIFERENCIA ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
1.10 DESEMPEÑO LABORAL	46
1.11 FASES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	50
1.12 FASES DE LA SECUENCIA ANUAL DEL PROCESO	52
1.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	53

1.14	ELEMENTOS DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	53
1.15	INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL.	54
1.16	DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD.	63
1.17	PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	63
1.18	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	64
1.19	DESEMPEÑO Y CLIMA ORGANIZACIONAL	65
CAPÍTULO II		68
2	DIAGNÓSTICO SOBRE EL NIVEL DE INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA	68
2.1	ASPECTOS GENERALES.....	68
2.2	ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	73
2.3	METODOLOGÍA EMPÍRICA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN	73
2.4	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	73
2.5	RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	74
2.6	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	74
2.7	RESULTADOS ENTREVISTA AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA.....	85
2.8	RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE DATOS PARA EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL	87
2.9	ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE APLICAN EN LA UNIVERSIDAD.	93
2.10	CONCLUSIONES DE DIAGNÓSTICO	93

CAPÍTULO III.....	97
3 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN.....	97
3.1 JUSTIFICATIVO	97
3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA	98
3.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA PROPUESTA.....	99
3.4 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES LOCALES	99
3.5 AREAS DE ACCIÓN	100
3.6 METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN	100
3.7 TEMAS DE CAPACITACIÓN	101
3.7.1 Capacitaciones a realizar dentro del diseño del plan de entrenamiento	101
3.8 CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES	107
3.9 PERSONAL A SER CAPACITADO	108
3.10 PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	109
3.11 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	111
3.12 PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	113
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
4.1 CONCLUSIONES.....	114
4.2 RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	7
Tabla 2: Cuadro Orgánico de cargos de la Dirección de recursos humanos.....	10
Tabla 3: Retribuciones intrínsecas y extrínsecas	24
Tabla 4: Pasos Para Fijar Metas	27
Tabla 5: Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño	50
Tabla 6: ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO (enfocado en clima organizacional).....	102
Tabla 7: DISEÑO DE CAPACITACIÓN SERVICIO AL PÚBLICO.....	103
Tabla 8: DISEÑO DE CAPACITACIÓN LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	104
Tabla 9: DISEÑO DE CAPACITACIÓN EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL...	105
Tabla 10: CAPACITACIÓN EN OFIMÁTICA	106
Tabla 11: Cronograma de Capacitaciones	107
Tabla 12: _ Personal a ser Capacitado	108
Tabla 13: Proyección del Desempeño Laboral	109
Tabla 14: Presupuesto de Plan de Entrenamiento y Desarrollo Personal	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Trato del Personal de Recursos Humanos	74
Gráfico 2: Comportamiento de los jefes con el personal	76
Gráfico 3: Reconocimiento y valoración de trabajo	77
Gráfico 4: Desempeño laboral y beneficios	79
Gráfico 5: Remuneración	80
Gráfico 6: Percepción sobre la institución de trabajo	81
Gráfico 7: Compromiso y recursos	82
Gráfico 8: Satisfacción.....	83
Gráfico 9: Remuneración	84
Gráfico 10: Calificación promedio de Calidad Y Productividad (Gestión 2019).....	87
Gráfico 11: Calificación según variables de Calidad y Productividad (Gestión 2019) ..	88
Gráfico 12: Calificación promedio de Conocimiento (Gestión 2019).....	88
Gráfico 13: Calificación según variables de Conocimiento (Gestión 2019).....	89
Gráfico 14: Calificación promedio de Compromiso y Lealtad (Gestión 2019).....	89
Gráfico 15: Calificación según variables de Compromiso y Lealtad (Gestión 2019)	90
Gráfico 16: Calificación promedio de Iniciativa /Liderazgo (Gestión 2019)	90
Gráfico 17: Calificación según variables de Iniciativa / Liderazgo (Gestión 2019).....	91
Gráfico 18: Calificación promedio de Trabajo en Equipo (Gestión 2019).....	92
Gráfico 19: Calificación según variable de Trabajo en equipo (Gestión 2019).....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Maslow	22
Figura 2: Caracterización del Clima Organizacional	28
Figura 3: Flujo de Clima Organizacional.....	29
Figura 4: Esquema de Clima Organizacional.....	30
Figura 5: Teoría del clima organizacional de Likert.....	35
Figura 6: Formas del Clima organizacional.....	37
Figura 7: Necesidades (Maslow) y Esquema Organizacional.....	39
Figura 8: Fases de la Gestión de desempeño	50
Figura 9: Ciclo anual.....	51
Figura 10: Proceso de Resolución de Problemas	62
Figura 11: Organigrama de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca	69
Figura 12: Ubicación en la Estructura.....	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: GUIA DE ENCUESTA.....	120
Anexo 2: FOMENTO Y DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO	127
Anexo 3: COMPORTAMIENTO DE LOS JEFES CON EL PERSONAL	129
Anexo 4: RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE TRABAJO	130
Anexo 5: DESEMPEÑO LABORAL Y BENEFICIOS	132
Anexo 6: REMUNERACIÓN.....	134
Anexo 7: PERCEPCIÓN SOBRE LA INSTITUCIÓN DE TRABAJO.....	136
Anexo 8: COMPROMISO Y RECURSOS	138
Anexo 9: GRADO DE SATISFACION	141
Anexo 10: REMUNERACION COMPARADA	143
Anexo 11: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS....	145
Anexo 12: ENTREVISTA A DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	193
Anexo 13: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	198
Anexo 14: CONOCIMIENTO	199
Anexo 15: COMPROMISO Y LEALTAD.....	200
Anexo 16: INICIATIVA Y LIDERAZGO	201
Anexo 17: TRABAJO EN EQUIPO	201
Anexo 18: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS....	203

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación permite conocer el nivel de influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, por ende, esto dio paso a determinar una respuesta concretada en la propuesta con el fin de mejorar y optimizar el desempeño de los funcionarios de la Universidad.

El clima organizacional es uno de los problemas que aqueja en el siglo XXI. La preparación profesional para la inserción al campo laboral, hoy en día son mayores las exigencias en este mundo globalizado, pues la humanidad entera enfrenta mayores desafíos comparados con generaciones en décadas pasadas.¹

En los últimos años, junto con el avance de la tecnología y la demanda en el mercado laboral, el interés por mejorar la calidad de desempeño laboral ha tomado un mayor auge; primordialmente en el desarrollo empresarial, reconociendo la importancia de abordar estudios sobre las conductas de las personas, por ejemplo la motivación en el trabajo, estrés, bienestar laboral, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, condiciones, satisfacción laboral, liderazgo, evaluaciones del desempeño entre otros.²

El desempeño laboral del personal educativo es un problema que muy poco se le presta atención y más aún si tiene que ver con las capacidades que posee el personal.

El año 2000 se planteó que el comportamiento del trabajador es la búsqueda de objetivos fijados, características, capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza. La situación del ambiente laboral son las relaciones que establecen entre sí en el mundo globalizado donde se caracteriza por una alta competitividad y la búsqueda impostergable de la excelencia, de la calidad de servicios que ofrecen dentro de una organización. La satisfacción es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la actitud está basada en las creencias y valores.³

¹Chupayo, J. (2007). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad de Huancayo. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú

²Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. diagnóstico y consecuencia. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A

³Chiavenato I (2004). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill Interamericana, S.A.

La insatisfacción produce una deficiencia a través de las conductas, expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, y hasta la agresión directa.

El desempeño laboral tuvo sus inicios en el año 1948, dando a conocer el conjunto de propiedades que a su vez influyen en el trabajo. Lo cierto es que los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta y el mayor desempeño deriva usualmente en mejores retribuciones económicas, sociales y psicológicas, si estas retribuciones son consideradas justas equitativas ella da lugar a un desarrollo laboral con mayor satisfacción por los funcionarios que juzgan las retribuciones que reciben, siendo proporcionadas a su desempeño.

Ciertamente cuánto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayor esfuerzo se hará para corregirlo. El mismo autor establece que de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro, de superación, así como la necesidad de autorrealización, pueden construirse en motivos poderosos para buscar una óptima realización de sus objetivos.

Considerando estos aspectos es que la presente investigación realizada propone descubrir la relación entre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. Motivo por la que se llevó a cabo la presente investigación.

Por ello se plantea a continuación la situación problemática, derivándose de ella de manera más específica el problema de estudio y se plantea en torno a este problema los objetivos pertinentes.

La **situación problemática** hace referencia a que las organizaciones buscan ser cada día más productivas y eficientes, creando estrategias que les permitan ofrecer mejores servicios optimizando esfuerzos y recursos, pero la realidad boliviana aún deja al margen a su talento humano, no propicia su capacitación, no genera el desarrollo de identidad corporativa en sus funcionarios, los Recursos Humanos de cualquier institución, empresa u organización son esenciales pues son el valor intangible más valioso que posee toda institución, son los que ponen en funcionamiento, dan el valor y prestigio a la misma.

Siendo el clima organizacional las percepciones acompañadas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se encuentra el funcionario como ser si es grande o pequeño, las condiciones en que se da para que el funcionario brinde su trabajo diario, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, si la cooperación y el trabajo en equipo existen no existen, las diversas regulaciones formales e informales que afectan el trabajo, el de la búsqueda de soluciones y no así frente a un problema se buscan culpables y no soluciones, su estudio es importante en todo momento ya que las condiciones y circunstancias varían de empresa a empresa, de institución a institución.

La elaboración de un estudio del clima organizacional es un proceso complejo a raíz de las características internas y dinámica de la organización, de su entorno y de los propios factores individuales humanos. Las organizaciones modernas reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano (Capital Humano) y demandan contar con mecanismos de medición y control periódico de su clima organizacional.

Al evaluar el Clima se puede conocer por ejemplo las percepciones que los recursos humanos tienen acerca de la situación actual de la organización, así como sus expectativas futuras en materia humana, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Es por ello que la presente investigación desea profundizar en las consecuencias que podrían generar en el desempeño laboral, el clima organizacional manifiesto en los administrativos del objeto de estudio, considerando que el ambiente laboral o clima organizacional, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad y pretende eliminar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia.

La Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, cae en esta situación, ya que el nivel de desarrollo que genera en sus Recursos Humanos es muy deficiente, por tanto su nivel de desempeño laboral no es el ideal, el cumplimiento de objetivos son regulares, aspecto que limita el éxito deseado, pues para que suceda lo contrario, es necesario que vaya creando las condiciones apropiadas dentro de su entorno para que su personal pueda desarrollarse y encamine adecuadamente sus esfuerzos, es preciso considerar la

comunicación, motivación, trabajo en equipo y otros aspectos que son esenciales para que el personal administrativo se sienta satisfecho y realicen sus funciones con eficiencia y eficacia, lográndose de esta manera sus objetivos y el desarrollo de la visión organizacional, al considerar estos aspectos es que nace la inquietud por realizar la presente investigación, para un mayor formalismo se plantea el siguiente problema.

Por tal aspecto es que se considera y plantea el siguiente **problema de investigación:**

General:

¿Cuál es el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca?

En torno a este problema es que se especifica como **objeto de estudio** la influencia del clima organizacional con el desempeño laboral personal administrativo.

El alcance del presente trabajo se caracteriza por lo siguiente:

- **El alcance espacial** se llevó a cabo en el edificio central de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- **El alcance temporal** que se tomó en cuenta en el presente trabajo de investigación estuvo definido considerando las gestiones 2018-2019.
- **El alcance poblacional** estuvo compuesto por un total de 23 funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos del edificio central de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Características psicográficas, demográficas, etc. de las unidades de estudio

Los instrumentos de investigación se aplicaron a los 23 trabajadores que corresponden a la Dirección de Recursos Humanos del edificio central de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

El **objetivo General** de la investigación consiste en:

Determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Como **objetivos específicos** se establecieron los siguientes:

- Establecer los referentes teóricos-conceptuales a través de una revisión bibliográfica
- Realizar un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Dirección de Recursos Humanos.
- Proponer un Plan de Capacitación de personal, dirigido a funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca
- Describir las conclusiones y recomendaciones en torno a todo el estudio.

Las **tareas de Investigación** a seguirse fueron:

- Estudio del marco teórico conceptual consultando bibliografías que permitieron orientar y fundamentar la importancia del presente trabajo de investigación.
- Recopilación de información y datos estadísticos para que se determine el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal **administrativo de la dirección de Recursos Humanos** de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- Aplicación de instrumentos para el análisis e interpretación de datos en su estado cuantitativa y cualitativa.
- Elaborar una propuesta pertinente en correspondencia al problema de investigación.

Como **campo de acción se establece** la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

La presente investigación asume la siguiente **hipótesis**:

El clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Hipótesis Nula

El Clima Organizacional no influye en el Desempeño Laboral del Personal de la Dirección de Recursos Humanos.

Hipótesis Alternativa:

El clima organizacional sí influye en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos.

VARIABLE DEPENDIENTE

Clima organizacional

“Se entiende por clima organizacional **todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo**. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios”

Se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Desempeño laboral

“El **desempeño laboral** es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, formando también parte de la gestión de recursos humanos”

Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de alejamiento, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

Operacionalización

Se presenta esto en la siguiente tabla:

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variables	Categoría	Indicadores	Instrumentos
Variable Dependiente	Clima Organizacional	Relaciones interpersonales	Encuesta
		Estilo de dirección	
		Sentido de pertenencia	
		Retribución	
		Disponibilidad de recursos	
		Estabilidad	
		Claridad y coherencia en la dirección.	
		Valores colectivos	
Variable Independiente	Desempeño Laboral	Conocimiento del Trabajo	Evaluación
		Productividad	
		Calidad del Trabajo	
		Iniciativa	
		Colaboración	
		Resolución de Problemas	
		Capacidad para aprender nuevas tareas.	

Fuente: Elaboración propia (2019)

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de **Investigación** que se asume corresponde al tipo de diseño explorativo - descriptivo; se toma lo explorativo porque para realizar una descripción se tiene que partir del estudio de la situación real del campo de acción que en este caso sería conocer el nivel de clima organizacional entre administrativos de la Universidad San Francisco

Xavier de Chuquisaca, el segundo permitirá establecer el nivel de influencia que genera el clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios.

Se toma en cuenta dos tipos de métodos los teóricos y empíricos y son:

- **Métodos teóricos**

Método analítico: *Este método se utilizó en la elaboración del diagnóstico, y marco teórico a través de la extracción de aspectos esenciales y relevantes que sustentarán este proceso de investigación.*

Método sintético: *Este método permitió abarcar el problema planteado a través de la indagación de la información obtenida de forma clara y concisa tomando en cuenta todos sus elementos.*

Inductivo deductivo: *El método inductivo es un proceso que permitió partir del estudio de casos particulares hasta llegar a obtener conclusiones generales. Asimismo, permitirá conocer y determinar las teorías necesarias para fundamentar el trabajo y diseñar la propuesta, también será útil en el análisis y la interpretación de los datos de diagnóstico a obtenerse.*

Método de análisis documental: *El análisis documental contribuirá en el conocimiento del contenido referido al tema de la presente investigación de modo que al acudir a fuentes documentales las mismas evidencias hechos registrados en torno al tema desarrollado.*

Método Bibliográfico.- *Se podrá conocer otras investigaciones en torno al tema abordado y de esta manera establecer las distintas percepciones y resultados obtenidos, aspecto que se dará mediante una búsqueda detallada de información, conocimientos.*

Método Análisis Histórico Lógico.- *Este método se refiere a que en la Sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera azarosa (casual) sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. Esta evolución de otra parte no es rigurosa o repetitiva de manera similar, sino que va cambiando de acuerdo a determinadas tendencias o expresiones que ayuda a interpretarlos de una manera secuencial.*

Método Hipotético.- *Parte de observaciones empíricas y luego construye teorías sobre lo observado. Aún es utilizado en las ciencias, pero dentro del método hipotético-*

deductivo. Está limitado a la observación de los fenómenos. Sus conclusiones son probables y pueden llegar a ser falsas.

Métodos empíricos

Como método empírico se asumen:

- **Método de medición.**- Este método permitirá brindar objetividad al presente trabajo a través de la recopilación de datos actuales en torno al problema, aspecto que a la vez permitirá demostrar la relevancia de este trabajo mediante la demostración del problema con datos numéricos actuales y reales.

Y como **técnicas de investigación** se toma en cuenta el siguiente:

La encuesta es una técnica que posibilita la recolección de datos sobre opiniones, actitudes, criterios, expectativas, etc., de los individuos y que permite cubrir a sectores amplios del universo dado, para una investigación determinada. La escala es un tipo de encuesta que se utiliza para estimar actitudes, tendencias, expectativas, etc., en los individuos y suelen abarcar aspectos referidos a creencias, opiniones, valores, direccionalidad, intensidad, frecuencia estabilidad, importancia, fortaleza, etc.

Las escalas de actitud como técnica de recolección de información se materializan a través de los siguientes instrumentos: escala de Likert o escala de calificaciones acumuladas.

Entrevista.-Es una técnica que permite obtener datos directos, que se conseguirá a través del diálogo del Director de Recursos Humanos de la Universidad.

Población: Según Arias (2006) define población o población objetivo a un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio (p. 81)

Tabla de los cargos de las personas entrevistadas q suman 23 q cumplan sus funciones.

Tabla 2: Cuadro Orgánico de cargos de la Dirección de recursos humanos

Variables	Categoría	Indicadores	Instrumentos
Variable Dependiente	Clima Organizacional	Relaciones interpersonales	Encuesta
		Estilo de dirección	
		Sentido de pertenencia	
		Retribución	
		Disponibilidad de recursos	
		Estabilidad	
		Claridad y coherencia en la dirección.	
		Valores colectivos	
Variable Independiente	Desempeño Laboral	Conocimiento del Trabajo	Evaluación
		Productividad	
		Calidad del Trabajo	
		Iniciativa	
		Colaboración	
		Resolución de Problemas	
		Capacidad para aprender nuevas tareas.	

Fuente: Manual de Organización y Funciones

Instrumentos: como instrumento se tiene el siguiente:

- Guía de Entrevista
- Cuestionario

La **significación práctica** del presente trabajo de investigación estará representada en los resultados obtenidos y la propuesta factible y viable como respuesta a la necesidad identificada con el fin de optimizar el desempeño de los funcionarios de la dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

La Novedad Científica radica en la importancia de los resultados del diagnóstico, la propuesta innovadora y estratégica que se plantea para mejorar la calidad de servicio de los funcionarios.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

1 MARCO REFERENCIAL - CONCEPTUAL

1.1 ANTECEDENTES

Desde principios del siglo XX se evidencia un interés creciente por parte de los investigadores en comprender cómo las personas observan, describen e interpretan lo que sucede en su ámbito laboral. La cultura y el clima organizacional, representan dos constructos fundamentales utilizados para describir y analizar el fenómeno organizacional ⁴.

El clima explica lo qué sucede en la organización y la cultura explica el por qué sucede. La cultura y el clima organizacional han tenido un desarrollo académico muy distinto proveniente tanto de las diferentes disciplinas que les dieron origen, su forma de conceptualización, así como, la forma en la que los dos constructos han evolucionado a lo largo del tiempo⁵.

Históricamente el concepto de clima precede al de cultura y se puede afirmar que el desarrollo de ambos constructos ha transitado por caminos paralelos en las últimas décadas. Es sólo más recientemente que los investigadores han entendido el valor de analizarlos en forma integrada para explicar mejor las dinámicas sociales que suceden al interior de las organizaciones, y su impacto en distintos criterios de resultados.

El estudio del clima organizacional tiene sus orígenes en la psicología de la Gestalt⁶, marcando un cambio en el foco de estudio de los psicólogos industriales desde su tradicional interés por el análisis de las diferencias individuales, al estudio de las organizaciones desde una perspectiva social y sistémica. son los primeros investigadores en introducir el término clima social al mundo de la investigación en psicología, referido

⁴Schein, E. Organisational culture. Working Paper. Massachussets: Sloan School of Management MIT. (1985).

⁵Reichers A. E Schneider B Clima y cultura; Una evolución de construcción, Editorial Schneider (1990)

⁶Lewin, K. A dynamic theory o/ personality. New York: McGraw· Hill, 1938

a la naturaleza de la relación creada entre líderes y seguidores, en función de los comportamientos de los líderes⁷.

El estudio de la cultura por su parte, surge en forma posterior. Si bien a principios de los años 50, ya utiliza el término cultura en su libro *La Cultura Cambiante de una Fábrica*, refiriéndose a la misma como la forma en que los miembros de una organización eran socializados en la manera de pensar y comportarse en una organización de acuerdo con los valores dominantes, normas y creencias.⁸

Se describe la cultura no como un concepto unitario, sino como una colección de conceptos que incluían símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales y mitos. También visualiza la cultura evolucionando a lo largo del tiempo.⁹

La temática de cultura organizacional cobra especial relevancia en la década de los 80 cuando la comunidad empresarial compara el exitoso estilo de gestión japonés con los enfoques tradicionales occidentales de gestión organizacional.

Investigadores analizan los estudios empíricos que hasta la fecha habían analizado el vínculo entre la cultura y medidas de resultado organizacional; identificando 10 estudios cuantitativos. A partir de este análisis, los investigadores concluyen que no hay suficiente desarrollo teórico y empírico para avalar la idea de que la cultura está asociada al rendimiento.

Una década después, se investiga la evolución del estado del conocimiento respecto a la revisión anterior, e identifica 55 estudios empíricos relevantes. De nuevo, dado que las medidas de cultura y rendimiento de los estudios analizados variaron ampliamente de uno a otro, los resultados no fueron concluyentes.¹⁰

Uno de los estudios que intenta superar estas limitaciones donde los investigadores realizaron un meta-análisis de la relación entre cultura y rendimiento utilizando un mismo

⁷Lippitt, R., & White, R. K. The "social climate" of children's groups. En R. G. Barker, J. S. Kounin, & H. F. Wright (Eds.), *Child behavior and development*, New York: McGraw-Hill, 1939.

⁸Elliott Jaques, *La Teoría de la Organización Requerida : el capítulo faltante en los libros de texto de administración* 1917

⁹Pettigrew Andrew M; *Estudio de la cultura organizacional en administracion*, vol 2 , 1979

¹⁰Sackmann Sonja A. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, (2011)

marco conceptual: el modelo de los valores en competencia¹¹. Los resultados demostraron que los diferentes tipos culturales del modelo estaban asociados significativamente con diferentes criterios de resultados de acuerdo con las características de la cultura. Sin embargo, los efectos encontrados fueron pequeños.

A partir de estos resultados, los investigadores pusieron de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones empíricas que analicen la relación entre cultura y rendimiento a través del uso de mediadores.

En forma reciente, algunos investigadores han señalado la importancia de estudiar aspectos específicos de la cultura o tipos de cultura específicos. por ejemplo, señalan que los investigadores en cultura deberían tomar como referencia el desarrollo de los climas con foco y su validez respecto a resultados específicos, y aplicar esas lecciones aprendidas al estudio de la cultura.¹²

Otros autores en esta misma línea han argumentado que el concepto de cultura es tan amplio, que es necesario que los investigadores especifiquen un aspecto particular de la cultura en la cual se van a focalizar. A su vez señalan que es imperativo mostrar cómo la cultura tiene sus efectos, es decir, identificar los posibles mecanismos mediadores de la relación entre cultura y rendimiento.

Considerando a los autores mencionados se nota que existe cierto grado de acuerdo entre los investigadores que, para explicar el vínculo entre la cultura y el rendimiento es necesario considerar la presencia de mediadores.

1.2 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones. No es raro que esto haya sido así.

¹¹ Quinn, Robert y Rohrbaugh, John A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science. Volumen 29, edición 3. (1983).

¹²Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. Perspectives on Organizational Climate and Culture. En S.E. Zedeck (Ed). Handbook of Psychology Washington, DC: APA. (2011).

El concepto de clima permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos complejos desde una cesión también compleja. La relación sistema ambiente, propio de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy (1984) y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición, la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaban superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.

Por otra parte se ha propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura.

En síntesis, el tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el desarrollo organizacional.

El clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las

características del ambiente de trabajo, y b) la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar:

- Se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptaran. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.
- Tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiéndolo como patrón general de conductas, creencias y valores

compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una influencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

- Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Asimismo se dice que clima organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultados de la interacción entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistema, proceso y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias que será validas en la medida que garanticen la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización.¹³

Considerando otras definiciones, se puede decir que Clima organizacional:

- Un generador invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias, las estructuras y los sistemas de las empresas en general, es el modelo consciente o inconsciente de los integrantes de la empresa.¹⁴
- Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
- Percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la

¹³Alabart, Y.; Portuondo, A. L., Cultura organizacional, Perfeccionamiento empresarial, Premio a la excelencia, Folletos Gerenciales MES, año IV, No 2 (2001)

¹⁴ Serra Ines. El análisis del crecimiento de la empresa, Un panorama las Canarias (2004)

satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales¹⁵.

Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

1.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se considera la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización¹⁶, tales como:

1.3.1 Relaciones interpersonales:

Indican que la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Este aspecto, junto con la personalidad de cada individuo, puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales. Establecer un buen clima contribuirá de forma positiva a eliminar posibles roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas, así como el poder, sirve para eliminar conflictos en la organización, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan.

El ser humano al interactuar con otros individuos, intercambia y construye nuevas experiencias y conocimientos; que facilitan o dificultan la relación, tomar en cuenta que en el nivel en que sea buena o mala la interacción que se tenga con otras personas se hace fácil o difícil vivir en armonía, las buenas relaciones se logran través de comunicación efectiva y dependen de la madurez humana que se posea.

Las relaciones conforman una parte esencial del sentido que el ser humano le da a su propia existencia. Es difícil imaginar una vida carente de cualquier tipo de relación. La percepción del mundo y la del propio individuo pasa inevitablemente por el filtro de la interacción que se mantiene con los demás. Eso no significa que la soledad también pueda

¹⁵Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México, Trillas (1987)

¹⁶Kolb, D., Rubin, I. &Mcintyre, J.).Psicología de las Organizaciones. México DF, México: Prentice Hall.(2001)

constituirse como una alternativa tan deseada como deseable, pero nunca de un modo excluyente, sino complementario. El asertividad y una adecuada inteligencia emocional son el camino hacia el éxito.

Es evidente que la necesidad de relacionarse es vital y que su ausencia hay que encuadrarla dentro del campo de las patologías, pero como ocurre en todos los aspectos de la personalidad, las relaciones se deben hallar sujetas a una correcta evolución, lo que depende en gran medida de las experiencias y, sobre todo, del aprendizaje que se inicia desde la más temprana infancia.

La educación recibida por los padres, el entorno general o elementos tan desestabilizadores como algunos hechos traumáticos, acaban teniendo una gran influencia en las habilidades sociales del individuo y en su capacidad asertiva a la hora de afrontar las relaciones.

La dependencia es una de las respuestas más habituales en las personas incapaces de enfrentarse eficazmente a los problemas cotidianos que presenta la vida. Los conflictos no resueltos se habrán convertido en un lastre demasiado pesado, cuya afectación se traslada a todos los ámbitos de la personalidad del individuo dependiente; una persona que al final siempre termina buscando el perfil de quien pueda hacerse cargo de su vida.

Cabe señalar, también, la existencia de otro perfil cuya máxima, precisamente, consiste en tratar de arreglar los problemas de los demás. Se trata del codependiente. No hay que confundirlo, por su actitud, con el altruismo. El codependiente, en el fondo, manifiesta una actitud de evitación más que de ayuda desinteresada. Es decir, su distorsionada inteligencia emocional se centra en solucionar los problemas de los demás, lo que indica una evidente incapacidad para solucionar los propios.

1.3.2 Estilo de dirección.

Los buenos líderes son eficaces porque crean resonancia. La resonancia viene de la palabra latina resonare. Otra vez, crear el sonido. Los líderes efectivos están sintonizados con las sensaciones de la gente y las mueven en una dirección emocional positiva. Hablan auténticamente sobre sus propios valores, dirección y prioridades y resuenan con las emociones de la gente circundante. Bajo la dirección de un líder eficaz, la gente siente un nivel mutuo de comodidad. La resonancia viene naturalmente a la gente con un alto grado

de Inteligencia Emocional (auto conciencia, administración de conciencia y relaciones sociales) pero implica también aspectos intelectuales.

La creación de la resonancia se puede hacer de seis maneras, conduciendo a seis Estilos de Dirección. Típicamente, los líderes más eficaces pueden actuar de acuerdo a la necesidad y pueden talentosamente girar el interruptor entre varios estilos, dependiendo de la situación.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logran intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocer mejor. La comunicación permite expresar y saber más sobre uno mismos, de los demás y del medio en que se vive.

1.3.3 Sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una Institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos.

Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

Cada logro, es un granito de arena para la institución y también es la construcción de nosotros mismos y de nuestra sociedad. Cuando tenemos sentido de pertenencia y satisfacción es posible que logremos vivir en un mejor ambiente, ya que nadie cuida lo que no valora. En cambio, lo que más valoramos merece todo nuestro cuidado y atención.

Asimismo, se puede comprender que varía el tipo de dirección, y para ampliar esta información los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones: la primera es la forma de pensar, ya que algunos son más racionales y lógicos al procesar la información, mientras que la segunda es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, ya que ésta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la información para reducir al mínimo la ambigüedad.

Se recomienda que para evitar un alto grado de rotación de personal es necesario aumentar el sentido de pertenencia; esto hace que sea importante analizarlas necesidades que una persona espera sean cubiertas por el trabajo. Maslow elaboró una jerarquía de cinco

necesidades humanas, colocando las primarias en la base y las menos prioritarias en la cima, acá se puede apreciar el sentido de pertenencia como punto intermedio.¹⁷

Cada uno debe cuidar todo lo que representa la institución porque tiene un significado importante, una filosofía; de lo cual se forma parte. El sentir orgullo nos da valor como personas.

Quien no tenga desarrollado el sentido social de la pertenencia, está en un lugar equivocado, se encuentra donde no le nace estar. La pertenencia nos da seguridad y autoestima; quien no tenga este valor debe hacerse una autoevaluación.

El sentido de pertenencia es la seguridad que la persona adquiere cuando siente que ocupa un lugar dentro del grupo, esto le lleva a buscar conductas que le permitan asegurar un sitio dentro del mismo. Para una persona, sentirse parte de la institución en la que labora, es indispensable para alcanzar los objetivos que se plantee.

Independientemente del puesto, el lugar que ocupa en el grupo le da un estatus sobre el cual tendrá influencia o se verá influido por los demás miembros.

También indican que los gerentes, especialmente los de nivel superior, crean el clima de la empresa; los valores influyen en la dirección de ella, pues es él la persona que guiará y dirigirá a los empleados de manera permanente acerca de lo que es apropiado o no, para guiar las acciones y la conducta de los mismos a fin de que alcancen los objetivos de la organización. La dirección está compuesta por diferentes elementos que ayudan a un dirigente a prever el futuro, entre los cuales se mencionan: el poder, el profundo conocimiento de los individuos, la capacidad para inspirar a los seguidores, el estilo de dirección y el ambiente que éste genere.

¹⁷Alles, MDirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias. (2ª. Ed.). Argentina: Granica.. (2008).

Figura 1: Pirámide de Maslow



1.3.4 Retribución.

La retribución total es el conjunto de las recompensas cuantificables que reciben un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas.

La finalidad de la función remunerativa no es más que la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas).

Determinar esa justa contraprestación no es fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos, tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo, sin perder de vista el contexto socio-económico, político-legal y cultural en que se desenvuelve la empresa.

Es preciso también tomar en cuenta que existen distintos tipos de retribución en los cuales se mencionan¹⁸:

- **Retribución total**, es valor de todos los pagos directos e indirectos que se hacen al empleado.

¹⁸Fernández, R. Manual de Prevención de Riesgos Laborales, para no iniciados. (2ª. Ed.). España: ECU (2008).

- **Retribución intrínseca y extrínseca:** Se entiende por retribuciones intrínsecas, las retribuciones internas del individuo derivadas normalmente de la participación en ciertas actividades o tareas. Como ejemplos pueden darse la satisfacción en el empleo y los sentimientos de realización.

En caso de retribuciones extrínsecas, se comprenden como las retribuciones de naturaleza tangible, y están controladas y distribuidas directamente por la organización.

Como ejemplos cabe citar la remuneración y las prestaciones de hospitalización. Las retribuciones intrínsecas y las extrínsecas, se hallan estrechamente relacionadas entre sí. Con frecuencia la concesión de una retribución extrínseca significa a la vez una retribución intrínseca para el individuo.

Las retribuciones directas son las vinculadas a la conformación del salario base y los incentivos. Es decir, a las que se determinan en función al puesto de trabajo y del rendimiento.

Las retribuciones indirectas o prestaciones, también denominadas prestaciones sociales complementarias o retribuciones en prestaciones sociales son las gratificaciones que concede la empresa a los empleados por formar parte de ella y/o por participar en ella (asistir a trabajar). Las retribuciones indirectas hacen referencia a los complementos salariales (monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona.

Lo que es indispensable que se dé por parte de las empresas al personal, pues si se quiere contar con colaboradores motivados, es importante que se brinde retribución es tanto intrínseco como extrínseco como también las directas e indirectas, lo cual constituye una estrategia que permitirá retener al talento humano.

Así también otros autores definen a la compensación como el pago que es proporcionado a los empleados de una empresa a cambio de los servicios, cumpliendo así el propósito de atraer, retener y motivar al personal. Existen dos clasificaciones para la compensación: directa e indirecta¹⁹. Por compensación directa se refiere al pago de sueldos, salarios, bonos y/o comisiones. Es la forma en que un empleado asegura el sustento económico para la familia. La compensación indirecta se refiere a toda compensación que no está

¹⁹Wayne M. y Robert, N. Administración de Recursos Humanos. (9ª. Ed.), México. Pearson Educación (2005).

incluida dentro de la compensación directa; en sí, las formas de compensación no económicas constituyen el grado de satisfacción que la persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico del lugar en que el trabajo se realiza.

Entre las compensaciones relacionadas al puesto de trabajo se puede mencionar:

Variedad de habilidades, identidad e importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Las relacionadas al ambiente laboral pueden ser: políticas sólidas, empleados competentes, colegas agradables, símbolos de prestigio adecuados, condiciones de trabajo y flexibilidad en el lugar y horario de trabajo, semana laboral reducida, compartir el puesto, compensación flexible, telecomunicación, trabajo de tiempo parcial, retiro modificado, entre otras.

Otros autores mencionan que en el análisis interno de la empresa se detectan las propias debilidades y fortalezas. Para ello, es necesario identificar los recursos y capacidades para saber en dónde se encuentran las ventajas competitivas de la empresa con el resto de los competidores. Los recursos son aquellos procesos productivos o factores disponibles de la empresa, que son de la propiedad o recaen bajo el control de la misma. Se pueda distinguir distintos tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos²⁰.

De allí que la capacidad de una institución se entiende como la habilidad de los recursos para desarrollar una determinada tarea, esto es, una combinación dinámica de recursos y conductas que permiten obtener una adecuada coordinación de estos y, con ello, la realización eficaz de una determinada actividad.

Tabla 3: Retribuciones intrínsecas y extrínsecas

Retribuciones Intrínsecas	Retribuciones Extrínsecas
Realización	Reconocimiento formal
Sentimiento de deber cumplido	Prestaciones complementarias
Reconocimiento informal	Incentivos
Satisfacción en el puesto	Remuneraciones
Situación social	Ascensos

Fuente: Fernández y García (2006)

²⁰Asensio, E. y Vásquez B. Empresas e Iniciativa Emprendedora. (1ª. Ed.). Madrid, España(2009).

1.3.5 Estabilidad laboral.

La noción de estabilidad es aquella que hace referencia a la permanencia de las características de un elemento o de una situación a través del tiempo, de su condición de estable o constante. La estabilidad puede ser aplicada como característica a determinados fenómenos físicos así también como fenómenos sociales, históricos, políticos, económicos, culturales o individuales siempre que se mantenga la idea de constancia y permanencia de los elementos que componen a tal fenómeno.

Por lo general, la noción de estabilidad se relaciona con un sin fin de fenómenos de tipo físico o natural que se dan en el ambiente y que tienen por característica principal el mantenimiento de sus elementos en determinadas condiciones a través del tiempo. Esto quiere decir que la estabilidad es así la presencia de componentes que se mantienen como tales independientemente del cambio de otros factores externos. Un caso de estabilidad para las ciencias naturales podría ser la permanencia de las características de la materia, por ejemplo, la estabilidad del agua de un recipiente. Si ésta cambiara su volumen, su movimiento o sus componentes esenciales, la estabilidad ya no sería para ella una característica.

Para conseguir estabilidad debe existir una correlación entre el crecimiento de la productividad, de lo contrario habrá que reducir el personal. Lo mismo se puede enunciar con relación al incremento de la masa salarial, salarios mínimos, además para que una persona pueda gozar de estabilidad laboral será necesario que no pierda la capacidad de innovación y de aportes permanentes a la organización.²¹

Al hablar sobre estabilidad la define como el derecho que todo trabajador por cuenta ajena tiene a conservar el empleo, con la correlativa obligación patronal de mantenerle en el mismo, salvo que aquél hubiese incurrido en causa justificada de despido legalmente determinada.²²

Históricamente los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella;

²¹Anaya, J. Logística Integral: la gestión operativa en la empresa. (3ª. Ed.). España. Esic(2010).

²²Osorio, M. & Espinosa, J. Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Capital Humano, 8(81), 2008

sin embargo, las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los gerentes. Se espera que los patrones se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y trato justo.²³

La estabilidad laboral, significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo.

Como es natural, toda persona, desea tener un trabajo estable, que no esté preocupado que al día siguiente deje de trabajar, es decir la estabilidad se dará siempre en cuando haya un contrato de trabajo. Sea este un contrato de trabajo aplazo indeterminado o plazo fijo, en el primer caso tendrá que una persona laborar cotidianamente, sin fecha de término del contrato, salvo las causales legales determinación del contrato, en el segundo caso, el trabajador permanecerá dentro del plazo fijado en el contrato, la misma que debe ser respetada por el empleador, salvo que exista causal legal para la finalización de esta.

1.3.6 Claridad y coherencia en la dirección.

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

La dirección se trata de una receta tan sencilla como difícil de vivir día a día; la receta para ser un buen jefe consta de tres ingredientes fundamentales: saber fijar objetivos claros y relevantes; saber elogiar el trabajo bien hecho, y saber llamar la atención de los colaboradores, cuando sea necesario, en un tono constructivo.

La claridad, sencillez, articulación, coherencia, definición de rumbo, valen oro, por lo que se debe poner mucho énfasis en componentes que son importantes en toda dirección.

Un buen jefe ayuda y estimula a realizar bien el trabajo que encomienda, y si es necesario, enseña cómo realizarlo, ya que para un jefe el desarrollo profesional de los subordinados es muy importante.

Además de ser accesible con los colaboradores, debe saber mostrar cercanía siendo respetuoso en el trato personal, trazando metas alcanzables, transmitiendo de forma clara

²³Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. (8ª. Ed.). México. Prentice Hall.

los objetivos a seguir y dando a conocer los resultados de los mismos en un canal de comunicación adecuado.

Por otro lado, se dice que cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para lograr las metas, como coordinar las actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin dirección los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia las metas.²⁴

Luego que las metas se fijaron, escribieron y comunicaron, ya se está listo para preparar los planes con que estas van a ser alcanzadas.

Tabla 4: Pasos Para Fijar Metas

Misión	Meta general y alcanzable que involucra y funciona como guía, traduce la filosofía a una meta clara, interesante, estimulad la presencia visible.
Modelaje	Forma sencilla de ubicar a una compañía en relación a la posición de otra forma.
Visión	Filosofía que en un contexto de futuro, produce la imagen tangible, involucra principios, valores y costumbres.
Propósito	Parte de la visión y debe articularse de manera sencilla.
Meta	Objetivo claro y medible.

Fuente: Puchol (2007)

1.3.7 Valores colectivos.

Una empresa es una comunidad, y por lo tanto se esperan de ella los valores que se requieran para la comunidad humana, en cuanto a comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros; en donde existe intenso y denso rejuego de valores de la empresa y de los individuos, en donde se presenta una triple realidad.

²⁴Robbins, S. y Coulter, M. (2005). (Op Cit)

- Los valores de la empresa y de cada puesto de trabajo
- Los de los individuos que la componen.
- Los de los que se relacionan con ella, clientes, proveedores y público en general.
- Los valores colectivos son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos los que forman parte de la institución; pues constituyen el cimiento de la misma, generan beneficios propios y para quienes tienen contacto con la institución. Para la construcción es importante el trabajo en equipo y especificar los valores, que tienen y los que necesitan tener, para identificar y eliminar los antivalores.

Se consideran que los valores colectivos ayudan a los miembros de la organización a diagnosticar los procesos del grupo y a diseñar soluciones para los problemas, el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo.²⁵

La caracterización del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Al respecto cabe precisar que, de los diversos enfoques sobre dicho tema, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Figura 2: Caracterización del Clima Organizacional



Fuente: Kolb,D.,Rubin,I.yMcintyre,J.(2001) Psicología de las Organizaciones

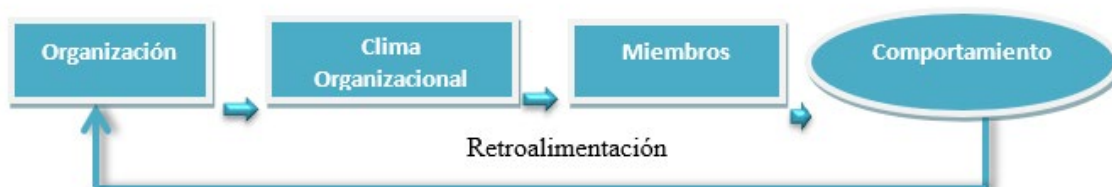
La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador

²⁵Wayne M. y Robert, N. Administración de Recursos Humanos. (9ª. Ed.), México. Pearson Educación(2005).

de estos factores. Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 3: Flujo de Clima Organizacional

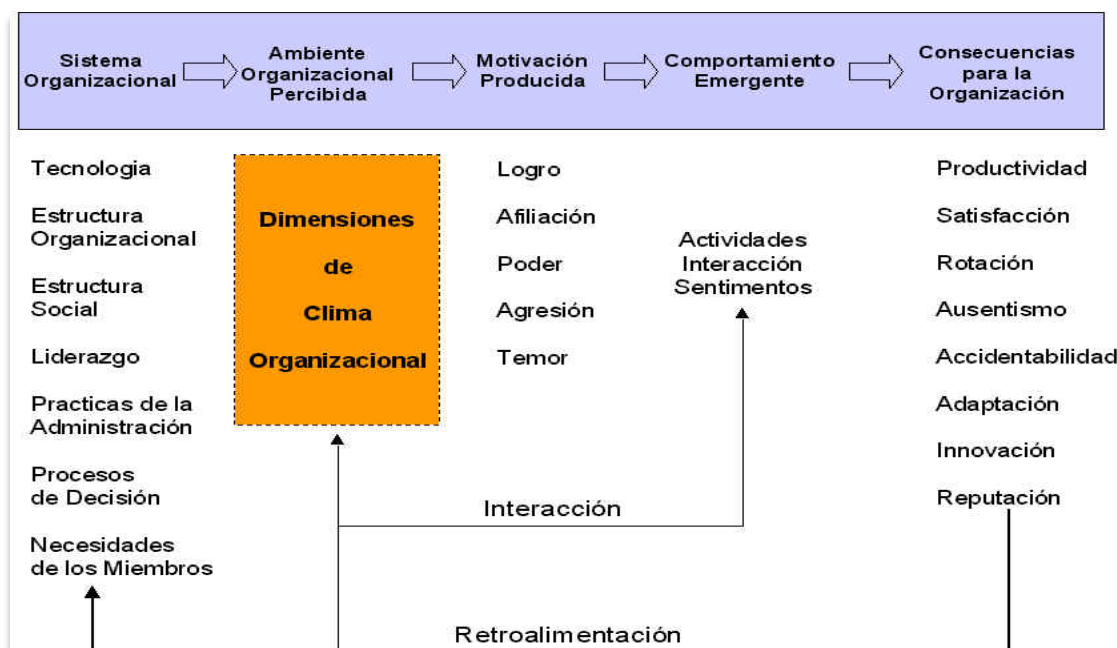


Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Con base en las consideraciones precedentes se podría llegar a la siguiente definición: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. De acuerdo a las consideraciones anteriores, proponen el siguiente esquema.²⁶

²⁶Kolb, D., Rubin, I. & McIntyre, J. Psicología de las Organizaciones. México DF, México: Prentice Hall. (2001).

Figura 4: Esquema de Clima Organizacional



Fuente: “Psicología de las Organizaciones”, por D. Kolb, I. Rubin & J. McIntyre, 2001.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. 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 importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Estratégicamente implica las posibilidades de Desarrollo Organizacional en tanto coadyuve a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales existentes, incremento en la interacción y la comunicación, confrontar las discrepancias, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano, y la proactividad²⁷.

1.4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una auto-reflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema ético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional ²⁸.

En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la auto-reflexión del sistema organización

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

²⁷Maturana, H. (1989). El árbol del Conocimiento. Santiago, Chile: Universitaria.

²⁸Maturana, H. (1989) Ibid

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y

desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado sino llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejoras en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud de desesperanza y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

1.5 FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

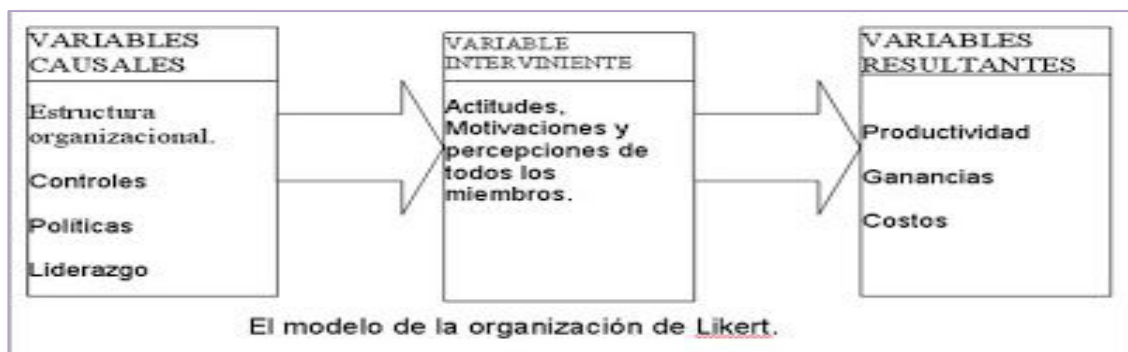
Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Se verá, en primer lugar se sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.²⁹

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: "Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y con sus experiencias, lo viven

²⁹Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York, Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Figura 5: Teoría del clima organizacional de Likert



1.6 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Se determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.³⁰

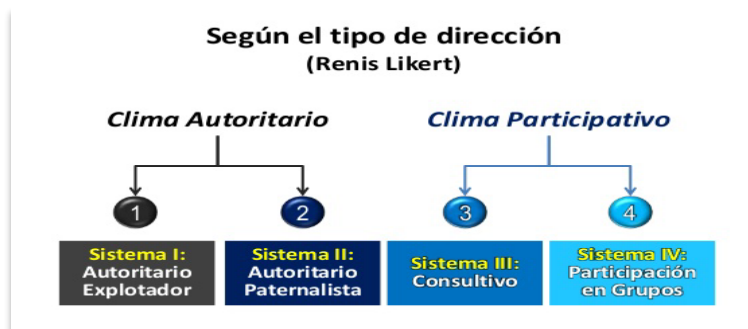
- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.-** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera 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 la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.-** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una 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. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por

³⁰Likert, R. Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao: Deusto(1965)

excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo.-** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación engrupo.-** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Figura 6: Formas del Clima organizacional



Fuente: (Berghe 2011)³¹

Participación y clima organizacional

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

³¹Berghe, E. (2011). Gestión y gerencia empresarial. (1ª. Ed.). Bogota. Ecoe.

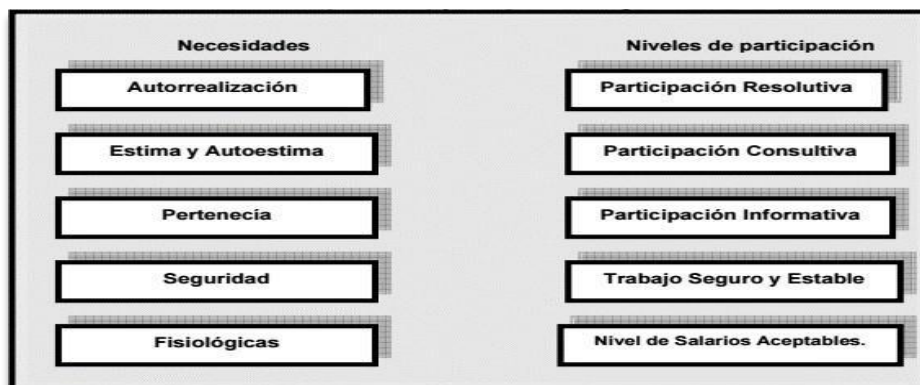
Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque se ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, estará en cierta medida auto determinándolo.

Además, su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando, auto-expresándose en esta labor codecisora.

En la adaptación que hemos hecho, también los niveles de participación pueden ser vistos como siguiendo un ordenamiento escalonado, tal como el escalonamiento sugerido por Maslow para la aparición sucesiva de las necesidades. En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo y aceptable de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse-a través de la información como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la

organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero-en los casos en que ésta no se da es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

Figura 7: Necesidades (Maslow) y Esquema Organizacional



Fuente: Rodríguez D. (1999)

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que una vez que ha entregado información a sus miembros desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

La participación resolutiva tiene a su vez diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la congestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quieran tener una injerencia mayor en la toma de decisiones, o ser producto de la definición misma del sistema, en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

En todos los estudios acerca de la participación hechos en esa primera época, sin embargo, había poco énfasis en la productividad. El interés se ponía fundamentalmente en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él. La subyacente a este tipo de

propuesta será tanto proveniente de la Escuela de Relaciones Humanas, con su énfasis en los fenómenos de psicología grupal, como de movimientos políticos que veían en la participación una forma de superar la dicotomía capital/trabajo. Las experiencias participativas del mundo, tales como la autogestión yugoslava, los kibutz israelitas y las cooperativas de Mondragón, ofrecían modelos de participación extremos, en tanto la congestión de Alemania Federal constituía un excelente ejemplo de participación resolutive paritaria.

Con posterioridad a este entusiasmo con los esquemas participación, el tema se restringió a círculos especializados, en tanto el interés por la productividad pasó a ocupar lugares más centrales en la preocupación de investigadores y empresarios. En esta última línea de pensamiento, se llegaron a reconocer que, si bien los esquemas participativos podrían ser altamente motivadores, había tareas rutinarias poco adecuadas para ellos, en las que había resultado mucho más productiva una división rutinaria del trabajo, no participativa que permitiera obtener altos rendimientos, aunque los trabajadores no encontraran, en el trabajo mismo, fuentes de satisfacción para sus necesidades superiores.

Pero la preocupación por la productividad continuó evolucionando, hasta que el recurso humano pasó a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, significó también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores en los valores de la organización.

Así, el tema de la participación y del clima vuelve a estar en el tapete de la discusión organizacional. El interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales y de asesores de organizaciones. Los círculos de la calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad.

La participación vuelve a ser un tema de discusión. Sin embargo, la última palabra no está dicha y los criterios para medir su utilidad son ahora mucho más pragmáticos que lo que fue en los comienzos de la discusión. Parece, en todo caso, que no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de una propuesta participativa en los marcos de cada organización concreta, los que de su cultura organizacional y los de la cultura de la sociedad en que esta organización está inmersa.

1.7 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las funciones del clima organizacional son³²:

- **Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

³² Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, Vita Cultura , Clima Organizacional (2000) Documento de Internet extraído en mayo (2019) <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

- **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer. saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

- **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Selección basada en capacidad y desempeño.** El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores.** Es importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- **Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Sin duda todas estas funciones facilitadas por el autor permiten tener un mejor entendimiento de lo que realmente implica un clima organizacional, a la vez estos aspectos permiten orientar los posteriores capítulos de este trabajo de investigación.

1.8 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS CONSECUENCIAS

Se cree que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores, clientes y/o usuarios, todos estos elementos va conformando lo que denominamos Clima Organizacional.³³

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".

Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa u organización es por ello que se considera los siguientes elementos planteados.

En un clima organizacional sano se tendrá los siguientes beneficios:

- Satisfacción
- Adaptación

³³Fineawsky E, José KM. Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación; (2012).

- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables u Otros.

Mediante el presente trabajo de investigación se desea que la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca aspire a tener un clima organizacional sano y de alto nivel, aspecto que beneficiara no solo a esta institución sino a la población en general, puesto que bien se sabe que esta universidad es un símbolo que caracteriza a la ciudad de Sucre.

1.9 DIFERENCIA ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Comprender las diferencias básicas entre cultura y clima organizacional es muy útil para un lograr un mejor entendimiento. Un Director o Líder debe ser consciente de que cambiar la cultura es un desafío importante, y puede estar fuera de sus manos dependiendo de su antigüedad en el puesto. Por el contrario, sí puede influir fácilmente en el clima de su equipo por la forma en que lo conduce. Esto tiene que ver con su estilo de liderazgo

general, con la forma en que diseña o mejora las prácticas laborales, reconoce y premia el desempeño, y cómo maneja el conflicto.

En esa línea, se presenta las principales diferencias entre cultura y clima organizacional según:³⁴

- El clima organizacional se puede identificar claramente con las percepciones de los individuos respecto a la calidad y las características de la cultura organizacional.
- La cultura representa la verdadera imagen de la empresa, mientras que el clima refleja las percepciones de los individuos sobre la misma. No obstante, puede haber diferencias entre cada una de sus ideas respecto a la compañía.
- El clima a menudo se basa en eventos, reacciones e incidentes entre colaboradores. La cultura depende menos de las situaciones individuales, pero tiende a impulsar la interpretación, el pensamiento y la perspectiva de los eventos que ocurren.
- La cultura organizacional se preocupa por la macro visión de una empresa. Por el contrario, el clima organizacional está muy interesado en la imagen micro de la misma; es decir, respecto de sus departamentos y áreas.
- La cultura hace referencia a la ideología, valores y normas reflejados en historias y símbolos de la organización. Buscaríamos pistas sobre la cultura, por ejemplo, en los planes estratégicos de la empresa, como su visión y misión. El clima, por otro lado, se refiere al ambiente psicológico reflejado en las actitudes y percepciones. Sobre dicho aspecto, podríamos buscar indicadores midiendo el nivel de confianza entre colaboradores, o entre gerentes y empleados de primera línea.

De esta manera, si el clima organizacional de una empresa es deficiente, no se podrá lograr una cultura organizacional. En otras palabras, es importante que una organización tenga una atmósfera de confianza y compromiso para triunfar. No obstante, si existe la carencia de un clima organizacional y una cultura organizacional, ésta será incapaz de generar una estrategia competitiva y fracasará.

³⁴Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill Interamericana, S.A. (2004).

Asimismo, se plantea una diferencia entre clima y cultura organizacional³⁵:

Cultura organizacional

- Son los actos y conductas ejercidas por todos los miembros de una organización.
- Relaciones mutuas amicales entre los integrantes de un grupo social.
- Una filosofía de vida, un sistema de creencias y ética

Clima organizacional

- El Clima es el ambiente de trabajo
- Son características percibidas por los trabajadores que se desempeñan en ese medio.
- El Clima tiene repercusión en el comportamiento de los colaboradores.
- El Clima es una variable que está entre los trabajadores con la organización en respecto.
- Estas peculiaridades de la organización prevalecen en el tiempo, se diferencian de otras organizaciones y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Es preciso tener claro esta diferencia para encaminar de manera pertinente el presente trabajo de investigación y no incurrir en el error de asumir características enfocadas en el clima organizacional.

1.10 DESEMPEÑO LABORAL

Concepto de desempeño

Un rasgo característico de la sociedad actual, es el acelerado ritmo de transformación, los cuales originan el cambio rápido de los conocimientos, habilidades y las actitudes lo que exige a los integrantes de las industrias no solo la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también la anticipación de estos a los referidos cambios, en fin, cuando este ritmo supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los sistemas de gestión establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia y el desarrollo de la propia organización. Evitar esto constituye una tarea esencial para el equipo de dirección de las mismas. En este contexto, el personal tiene que orientarse de forma tal que pueda asimilar las nuevas exigencias con

³⁵Gomez XAcrales Leonor. En torno a la cultura de la empresa y su patología. Madrid (1997)

una proyección de futuro, de calidad y de orientación al cliente. Para ello, resulta necesario el desarrollo del factor humano con las competencias que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas organizacionales expresadas en los objetivos y satisfaga además los requerimientos de los procesos que se desarrollan en la entidad. En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda la gestión del desempeño laboral, para la cual se exponen sus principales características, modelos propuestos, así como la descripción del contenido de las fases que lo componen.

El desempeño laboral es percibido como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos.³⁶

Desempeño laboral es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados

El desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa.³⁷

El efectivo desempeño del recurso humano constituye una de las claves de éxito de toda institución, por ello es necesario la evaluación de los individuos que desempeñan los

³⁶Robbins, S. P, T. A. Comportamiento Organizacional. México: Editorial. Pearson Educación (2004).

³⁷ Harris, M. “Teorías sobre la cultura en la era posmoderna”, Barcelona, Crítica(2001)

diferentes roles dentro de la organización, para determinar su aporte a la eficiencia organizacional.³⁸

El desempeño laboral del director como administrador puede apreciarse por las características personales, las habilidades y las funciones, que demuestra en su trabajo. Por tal motivo, debe ser poseedor de competencias genéricas y técnicas, conscientes de los avances científicos, tecnológicos y cognoscitivos.³⁹

El desempeño laboral es el comportamiento de cada trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización. Dándonos a entender que cada individuo es la estrategia individual para que la organización logre sus objetivos.⁴⁰

En conclusión, el desempeño se puede entender como la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas producto de la combinación del esfuerzo de uno junto con sus habilidades, experiencia y destreza, con el objetivo de ejecutar las mismas de forma eficaz y eficiente.

El desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

- *Continuo*. Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.
- *Sistemático*. Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.

³⁸Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill Interamericana, S.A. (2004).

³⁹ Sánchez Alonso, Concepto de cultura organizacional. Sus fundamentos teóricos e investigación en España. (2001)

⁴⁰Chiavenato I. Cultura organizacional. Administración de recursos humanos. 8va ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.; (2007)

- *Orgánico*. Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.
- *En cascada*. Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.
- *De expresión de juicios*. Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones.
- *En relación con el trabajo habitual*. Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.
- *Histórico*. El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.
- *Prospectivo*. Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que son precisas tomar para ello.
- *Integrador*. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarlo a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo. Se define el desempeño, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. A continuación, se presenta un cuadro diferencial para comprender mejor las diferencias entre gestión de desempeño y evaluación de desempeño, y de esta manera lograr una mejor orientación en referencia a este trabajo de investigación.

Tabla 5: Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño

Gestión del desempeño	Evaluación del desempeño
- Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales. - Enfatiza el proceso - Realizado por la línea - Orientado al largo plazo - Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento.	- Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto. - Enfatiza la evaluación - Realizado por RRHH - Orientado al corto plazo - Los resultados son críticos

Fuente: “Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos”, por M. Osorio & J. Espinosa, 1995, pp. 36-42.

1.11 FASES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Figura 8: Fases de la Gestión de desempeño

Fuente: “La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones”, por K, Ruiz, 2009.

- *Conceptualización.* Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.
- *Desarrollo.* Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).
- *Implementación.* En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo, un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su

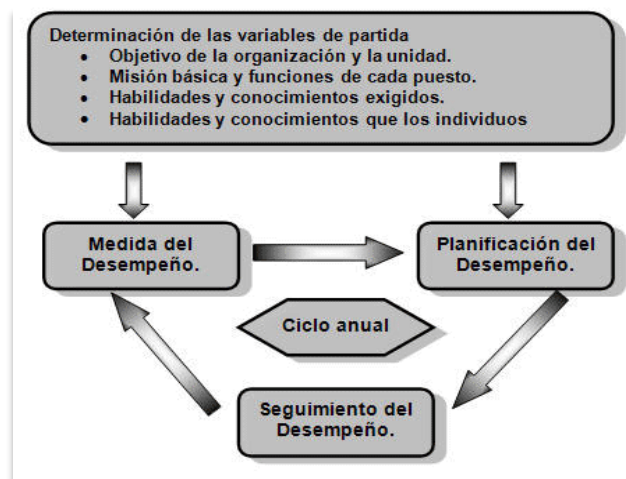
desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

- *Retroalimentación.* Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.
- *Evaluación.* Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

Un sistema de gestión del desempeño se la considera como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación las cuales pueden ser observadas en la figura siguiente⁴¹.

Figura 9: Ciclo anual.



Fuente: “Capital Humano”, por M. Osorio & J. Espinosa, 1995, 8(81), pp. 36-42.

⁴¹Osorio, M. & Espinosa, J. (setiembre, 1995). Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Capital Humano,

1.12 FASES DE LA SECUENCIA ANUAL DEL PROCESO

- *Situación de partida.* Se debe tener información sobre la misión básica y funciones de cada puesto, habilidades y conocimientos exigidos para un desempeño eficaz de trabajo, habilidades y conocimientos básicos del individuo. Las personas involucradas deben conocer el sistema de administración del desempeño y sus principios.
- *Planificación.* El mando establece con el colaborador los “objetivos de negocio”. Para cada objetivo se detallan sus parámetros: acciones a realizar, resultados esperados, calendario, condiciones y limitaciones. A partir de una entrevista se discute entre mando y colaborador los aspectos de las competencias que presentan deficiencias para el puesto de trabajo actual y el cumplimiento de los objetivos.

Se proponen acciones formativas o de otro tipo para subsanarlas y se establecen “objetivos de mejora o desarrollo personal” para el próximo ejercicio.

En caso de traslado o promoción a otro puesto, se acuerdan las acciones convenientes para preparar al interesado para la asimilación de las futuras funciones y responsabilidades.

- *Seguimiento.* El mando “observa, anota y documenta” hechos, acontecimientos e incidentes críticos con el fin de acumular elementos de juicio sobre el evaluado y disponer de información y argumentos para la posterior evaluación. Mantiene reuniones formales o bien aprovecha conversaciones informales con el colaborador para informarle periódicamente del proceso realizado, y eventualmente ofrecerle apoyo o consejo cuando sea necesario.
- *Evaluación.* El mando se entrevista con el colaborador para examinar el grado de cumplimiento de los objetivos y las razones que hayan influido favorable o desfavorablemente en los resultados.

Se asigna la calificación correspondiente en la apreciación de las competencias. Mantiene una reunión con el evaluado para informarle los resultados de la evaluación de competencias, discutirlos y recoger su opinión sobre la misma. Prepara, junto con el evaluado, el plan de acción para el año siguiente iniciando el nuevo ciclo anual.

1.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien desarrollado, da a la empresa beneficios a corto, mediano y largo plazo. En sí, los que verdaderamente se benefician son el trabajador, el jefe y la organización.⁴²

Los beneficios de una evaluación de desempeño se clasifican en:

- **Beneficios para el trabajador:** Se da a conocer a cada empleado su mejora y resultados alcanzados periódicamente y a su vez los aspectos que le gustaría a la organización / jefe que mejore. Estimula a la persona ya que cuando una evaluación de desempeño se realiza constantemente, suelen a esperarse, pues sabe que se le está observando, calificando y que su esfuerzo no es pasado inadvertido.
- **Beneficios para el jefe:** Algo importante para los jefes es tener datos y mejoras pasadas y presentes del desempeño de cada trabajador, para así poder tomar decisiones. Con la evaluación se tiende a afianzar los lazos entre el supervisor con su personal.
- **Beneficios para la organización:** La evaluación del cumplimiento es parte de evaluar al capital humano que, si bien no está visto de esta manera, es muchísimo más valioso que el financiero. No siempre se valora como debe ser ya que es difícil de valorizar y lamentablemente fácilmente pasa inadvertido por los supervisores, gerentes y directivos de la organización.

Por tanto, se puede decir que la evaluación permite conocer cuándo es necesario un ascenso, los rechazos en los periodos de prueba, destacar los puestos de confianza, etc. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

1.14 ELEMENTOS DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El objetivo de la evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto⁴³.

⁴² Chiavenato I, Introduccion a la teoría general de la administración (1999)

⁴³ Morales, J. & Velandia, N. Salarios Estrategia y Sistema salarial o de Compensaciones. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.(1999).

A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica si se comprende por evaluadores y empleados, un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

A continuación, se presenta algunos elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño: ⁴⁴,

- Estándares de desempeño, la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen parámetros que permiten mediciones objetivas.
- Mediciones del desempeño, son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador, las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia si el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como los prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto de halo o aureola, interferencia de razones subconscientes, métodos para reducir las distorsiones.
- Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

1.15 INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación no debe convertirse en un fin en sí misma, lo que sucede al no ser aprovechada esa información, sino que es un medio para que la organización, a través de la mejor administración de los Recursos Humanos, adquiera ventajas competitivas.

⁴⁴Morales, J. & Velandia, N. Salarios Estrategia y Sistema salarial o de Compensaciones. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.(1999).

Aunque la evaluación del personal, frecuentemente se asocia con la remuneración, a fin de poder recompensar adecuadamente de forma individualizada, y la promoción del mismo, su ámbito de aplicación es mucho más amplio, ya que son diversos los motivos que justifican su empleo, los cuales se pueden agrupar en propósitos administrativos y/o de perfeccionamiento del empleado.

Se utilizan con fines administrativos que se tiene en cuenta para la toma de decisiones en temas relacionados con las condiciones de trabajo, como recompensas, ascensos y ceses. Se emplea con fines de perfeccionamiento y se usa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y sus técnicas de trabajo, lo cual supone actuar sobre el asesoramiento de conductas eficaces y la formación. De modo más específico, aunque sin ánimo de ser exhaustivos, la evaluación del desempeño cabe aplicarla para la calificación del personal, promociones y traslados, formación, seguimiento e incentivos.

-Conocimiento del trabajo. La habilidad en el trabajo ha sido considerada tradicionalmente por los altos directivos de las empresas como la habilidad técnica para desempeñar un trabajo dentro de la organización. Esta habilidad era el sumatorio de la educación de la persona, su formación y prácticas, y su experiencia laboral, asumiendo que las habilidades interpersonales, el conocimiento del puesto de trabajo y el poder organizacional eran intrínsecas del individuo y estaban presentes.

Si bien es cierto que la habilidad técnica es uno de los factores que muestran la habilidad para desempeñar un trabajo, asumir que el resto de factores están ya presentes en la persona supone asumir un riesgo para la organización, ya que hay que considerarlos todos en su conjunto para evaluar la habilidad de una persona.

Las habilidades interpersonales tienen que ser consideradas dentro de estos factores de habilidad porque muestran cómo una persona lidera a sus subordinados; cómo trata con sus superiores; y cómo desarrolla relaciones duraderas con los compañeros, clientes o proveedores.

El conocimiento del trabajo a desempeñar también tiene que ser considerado como parte fundamental de este grupo de habilidades, ya que implica que, si el empleado no conoce las expectativas de su superior, o las necesidades de su cliente, entonces no conoce realmente cuál es el trabajo que debe realizar. Por tanto, difícilmente podrá entregar los resultados esperados.

Por último, el poder de la organización implica que para poder entregar resultados, los empleados deben conocer todos los recovecos y canales ocultos de la organización. El empleado necesita tener una red de contactos a quienes llamar para poder hacer las cosas. Esto no sólo aplica a la propia organización, sino a las empresas de los clientes. El empleado necesita conocer cómo entrar y salir, y cómo moverse en estas empresas para poder obtener los resultados esperados.

La ayuda de un coach puede ser positiva para el seguimiento en el desarrollo de aquellas habilidades técnicas que el individuo requiera para el desempeño de su puesto de trabajo, así como para el desarrollo de aquellas habilidades interpersonales que a fecha de hoy no se habían desarrollado lo suficiente para el puesto de trabajo especificado.

Por su parte, la Dirección de la empresa puede ayudar de forma activa en el desarrollo del conocimiento del empleado de su puesto de trabajo, así como de la estructura de la empresa y cómo moverse tanto en ella como en las empresas de los clientes con los que trabaje.

- *Productividad.* La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

Aumentar la productividad debe ser una estrategia fundamental para cualquier empresa ya que permite conseguir ingresos, crecimiento y posicionamiento. Para ello es imprescindible medir y monitorizar de forma continua la actividad mediante los indicadores de productividad empresarial.

La mejora de la productividad también es de vital importancia para la calidad de vida de un país ya que repercute en el incremento de salarios y logra hacer rentable el capital invertido lo que incentiva cada vez más la inversión, el aumento de empleo y el crecimiento de la economía. El aumento de la productividad impulsa el crecimiento de la economía y la competitividad.

- **Calidad del trabajo.**

El término castellano Calidad está definido por la Real Academia Española de la Lengua como: "conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa"

Procede del vocablo griego "kalos" que significa: bueno, hermoso, noble, honesto, el placer y la felicidad, y del latín "qualitas", que significa calidad. Si se aplica este término a los productos industriales puede producir confusión por no ser entendido por todos de igual modo; por lo que se le añade un adjetivo: calidad buena, mala, alta, baja, superior, inferior, etc., que le aporta el contenido de grado que necesita para que desaparezca la confusión

La International Estándar Organization (ISO) (en su norma 8402), define la calidad como: "el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas". Esta definición, junto con la norma ISO 9000, ha permitido la armonización a escala mundial y ha supuesto el crecimiento del impacto de la calidad en el mercado internacional). Por otro lado, hay que destacar la gran cantidad de disciplinas que se han ocupado de ella. De ahí que se plantea el concepto de calidad como "eso que todo el mundo entiende, aunque nadie sabe definirlo".

También se define calidad como: "el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario". la define como: "el conjunto de atributos de un producto que proporcionan la satisfacción del consumidor". la define como: "satisfacción del cliente". Otros autores como definen la calidad mediante el estudio de las diferentes facetas por las cuales ha pasado el concepto de calidad a lo largo de la historia 1. Aptitud según estándares, 2. Aptitud de uso, 3. Aptitud de costes, 4. Aptitud para necesidades latentes, 5. Aptitud hacia la cultura corporativa, y 6. Aptitud con el entorno social y global. El concepto de calidad abarca, según los siguientes campos: Satisfacción de los clientes. Satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Se incluye principios tales como:

- Calidad es la satisfacción de las necesidades de los clientes, con el mínimo coste.
- Calidad tiene que ver también con los empleados, proveedores y con el entorno en que se mueve la empresa.

- Calidad es hacer bien el trabajo, sin fallos, desde el principio, desde el diseño hasta el servicio post-venta, pasando por todo el resto de etapas del proceso de creación de valor, tales como: la producción, la comercialización y la administración.

Si bien la calidad y los sistemas de mejora continua son temas muy candentes en la actualidad, aún existen mitos o falsas creencias. Existen empresas que creen que la calidad no les atañe, o que creen que la calidad es una moda que, como otras, pasará. Otras empresas sólo buscan un papel, en donde se certifique que tienen calidad, para su utilización simplemente comercial y para poder lucir en sus catálogos que disponen de productos de calidad. Otras creen que sólo es un coste y que genera un montón de papeles. Hay empresas que deciden "implantar" los sistemas de forma autoritaria, forzándolo. Otras empresas creen que la calidad simplemente es una receta que se compra y se toma, y a partir de ese momento todos los problemas de la empresa se solucionan de forma milagrosa.

- **Iniciativa.**

La capacidad de iniciativa es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección.

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

No basta con tener voluntad de hacer algo, es necesario dar el paso adelante y ponerse manos a la obra. Quien plantea ideas con iniciativa, asume, también, la carga de su realización.

También implica una disposición para aprovechar las oportunidades, perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera, saltarse la rutina cuando es necesario para realizar el trabajo.

Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

Junto a la competencia de iniciativa se ponen en marcha otras competencias como creatividad, búsqueda de información, toma de decisiones, gestión del tiempo, compromiso.

- **Colaboración.**

La colaboración empresarial en su nivel más básico es la forma en que una gran organización se comunica. Incluye las diferentes tecnologías y plataformas que los miembros de la organización utilizan para hablar del trabajo, ofrecer opiniones y enriquecer sus ideas. Pero también hace referencia a la cultura de la empresa y cómo sus valores fomentan u obstaculizan el intercambio de ideas e información.

Al colaborar internamente a través de herramientas sociales, wikis, videoconferencias, etc., se incrementa la productividad.

Al colaborar externamente con clientes, socios y proveedores a través de foros, comentarios de blogs, redes sociales, webinars en directo, conferencias y quedadas, recibes información que fomenta la innovación.

Tiene sentido la idea de que la colaboración a nivel de la empresa, así como la colaboración externa con las partes interesadas, mejora la eficacia y la efectividad. Cuando los canales de comunicación están abiertos, es más fácil encontrar la información necesaria, o acudir a los compañeros y los clientes para recibir información y ayuda. Pero, además, la colaboración ayuda a las organizaciones a cumplir importantes prioridades empresariales, como mejorar los procesos y reducir los costes empresariales.

La colaboración empresarial empieza en la cultura, no en las herramientas

Durante la década pasada, el número de herramientas para la colaboración empresarial creció rápidamente. Sin embargo, aunque son herramientas beneficiosas, no es una solución fácil de usar para una organización que espera que el trabajo en equipo sea eficaz inmediatamente. Después de todo, la tecnología que promete colaboración no puede provocar cambios por sí sola. Tiene que darse un cambio simultáneo en la cultura interna, desde los silos concretos a un intercambio transparente y generoso de ideas y recursos. Dicho cambio no se produce de la noche al día. Tiene que ser algo con lo que tu organización trabaje todos los días en los procesos que pone en marcha y en las políticas que aplica.

- **Resolución de problemas.**

La capacidad de resolver problemas es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.

Esta cualidad supone tomar acción de manera pre activa, ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones que pueden tener en un plazo más amplio.

Los pasos a seguir para solucionar problemas son: definir el problema, buscar alternativas de solución, valorar las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, elegir la más conveniente e implantar.

Otras competencias que actúan paralelamente son la creatividad, la búsqueda de información, toma de decisiones, trabajo en equipo, flexibilidad.

En las organizaciones siempre surgen problemas, algunos cotidianos, otros complejos y muchas veces no se sabe cómo responder a ellos o qué decisión tomar, para los administradores es una de las mayores responsabilidades, para facilitar esta tarea se pueden recurrir a procesos, modelos, y herramientas que nos ayudarán a no equivocarse en la mejor solución al problema o la situación presentada.

La solución de problemas consiste en un proceso que abarca diversas actividades, estas pueden ser cortas o extensas, la solución de problemas es un factor determinante dentro de empresas y organizaciones, que principalmente es un riesgo tomado por los administradores. De esta necesidad surge el conocer los pasos principales para la identificación y la buena aplicación de técnicas, métodos y modelos que ayuden a la solución de problemas.

El proceso de toma de decisiones puede variar de acuerdo a diversos criterios y este puede ser corto o tan extenso como se desee, a continuación, se muestra las principales etapas de este proceso.

- Identificación y selección del problema

Esta etapa hace referencia a encontrar el problema y estar consciente de que en un momento dado se debe tomar una decisión para encontrar la solución al problema. Este problema puede tener la característica de ser actual o ser la causa de muchos conflictos

en la organización. Se pueden realizar las siguientes preguntas como ayuda para la selección del problema:

¿Dónde está ocurriendo?

¿Qué es lo que ocurre?

¿En qué momento sucede?

¿A quién involucra?

¿Por qué ocurre este problema?

- Análisis del problema

Se debe comprender el problema definirlo, estructurarlo y analizar las fallas si el problema resulta muy complejo es recomendable dividirlo en segmentos y realizar una breve descripción de cada una de las partes.

Se debe verificar la comprensión del problema, esto resulta ser más fácil si se comparte con otras personas para asegurar de que la comprensión sea la adecuada.

Asignar prioridades a los problemas: Si son varios los problemas que se presentan se debe fijar prioridad para identificar a cuál se le dará solución primero y a cuáles sucesivamente.

Se debe diferenciar los aspectos que son “importantes” y cuales son “urgentes, ya que los que resultan ser importantes se les debe prestar mayor atención.

Un ejemplo de esto puede ser que a menudo se responden llamadas por teléfono y estas son de carácter urgente lo importante sería diseñar un sistema que le permita el filtrar y priorizarlas.

- Generar alternativas de solución

La solución del problema se puede alcanzar mediante diversas alternativas de solución, éstas están basadas en la incertidumbre.

Se desarrollan posibles soluciones y se deben generar muchas para poder encontrar alguna que resulte adecuada para la solución del problema de forma satisfactoria.

Para generar gran cantidad de alternativas en el caso de problemas organizacionales es útil involucrar los demás que se encuentren involucrados en el tema y con ayuda de técnicas tales como la lluvia de ideas recabar información de los demás.

- Evaluación de alternativas

Se realiza un estudio de cada una de las posibles alternativas de solución para el problema, se deben identificar las ventajas y desventajas de cada una de acuerdo con los objetivos de la organización y asignar un valor ponderado.

- Selección y planificación de la solución

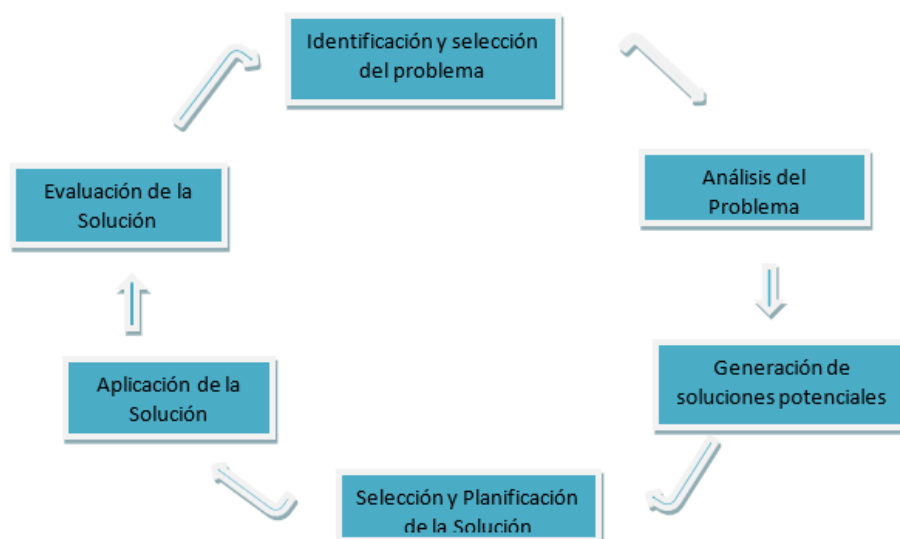
Se debe seleccionar una o varias alternativas de acuerdo con la evaluación para la obtención de mejores resultados para la solución del problema, para lo cual se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas: ¿Con cuál alternativa tiene más probabilidades de resolver el problema?, ¿Se cuenta con los recursos necesarios?, ¿Cuál es el grado de riesgo inherente a cada alternativa?.

Para la planificación de la solución se debe tomar en cuenta las medidas y/o procesos que deberán modificarse en la organización, así como los recursos humanos, financieros e infraestructura que se necesitarán, el tiempo en que se llevará a cabo y quiénes serán los responsables.

- Ejecución y Control

Este paso se encarga de garantizar que la planificación de la solución se lleve a cabo en los tiempos previamente planeados aplicando controles correctos para el aseguramiento de los objetivos deseados.

Figura 10: Proceso de Resolución de Problemas



Fuente: Elaboración propia.

1.16 DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD.

El desempeño laboral se encuentra ligado a la productividad en el nivel del rendimiento de una organización, se encuentra basado en la cantidad y la calidad en el desarrollo de sus funciones.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos en el desempeño laboral y la productividad de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

La productividad laboral es un objetivo y un indicador, es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto, atraer y retener el mejor talento disponible, lograr un índice de satisfacción laboral adecuado, estimular la iniciativa y emprendimiento de cada colaborador, liderar planes de sucesión para lograr la continuidad de los negocios, brindar formación de conocimientos y competencias para formar a futuros ejecutivos.

El resultado de un sistema inteligente que permite a los trabajadores, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa.

La empresa debe estar atenta a operar tomando en cuenta aquellas oportunidades hacia afuera, pero al mismo tiempo representan competencias hacia adentro. Siendo este un proceso total, sujeta a la administración y dirección y muy relacionada al tema de estrategias de desempeño laboral.

1.17 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El propósito de la evaluación de desempeño es⁴⁵:

Mejorar el desempeño.- Es decir mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir.

⁴⁵ Sikula, A. Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos. México: Limusa.) (2005)

Servir como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.

Distribuir las recompensas: Significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la empresa, tales como la retribución financiera, el poder, la categoría y la realización profesional.

1.18 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Es preciso mencionar que la evaluación del desempeño 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 establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado⁴⁶.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

⁴⁶ Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill Interamericana. (2009).

- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

1.19 DESEMPEÑO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, el clima organizacional y el desempeño laboral son temas de gran importancia en las organizaciones ya que enfocan la gestión al continuo mejoramiento de la compañía, ya que cuando la empresa cuenta con un ambiente laboral apropiado para sus colaboradores y un buen equipo de trabajo, los resultados son vistos en el desarrollo y productividad de la misma, y como resultado se tienen metas y logros alcanzados por la organización. Ahora bien, por ello se considera que el desempeño laboral y el clima organizacional son factores clave en el desarrollo de la empresa⁴⁷

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores. Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización.

Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que puede contribuir y encaminaren el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido visto como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y

⁴⁷ Amoros Eduardo. Comportamiento organizacional, en busca de desarrollo de ventajas competitivas, Perú, (2007).

apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va a depender en gran medida del grado de percepción que tienen los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

Entonces el clima organizacional se convierte en un aspecto crucial, puesto que el éxito de las organizaciones e instituciones va depender en gran medida de ella, sumando a ello el talento humano. Este último implica mucho en el logro de los objetivos de las organizaciones. De esta manera el Clima organizacional se convierten el socio estratégico de todas las demás áreas.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO SOBRE EL NIVEL DE INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA

2.1 ASPECTOS GENERALES

La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, es una Universidad pública ubicada en la capital constitucional de Bolivia, la ciudad de Sucre. Es la universidad más antigua de este país y la tercera en vigencia de América Latina.

Fue fundada el 27 de marzo de 1624, por el padre Jesuita Juan Frías de Herrán sobre la base del colegio Santiago; su primer rector fue el padre Luis de Santillán.

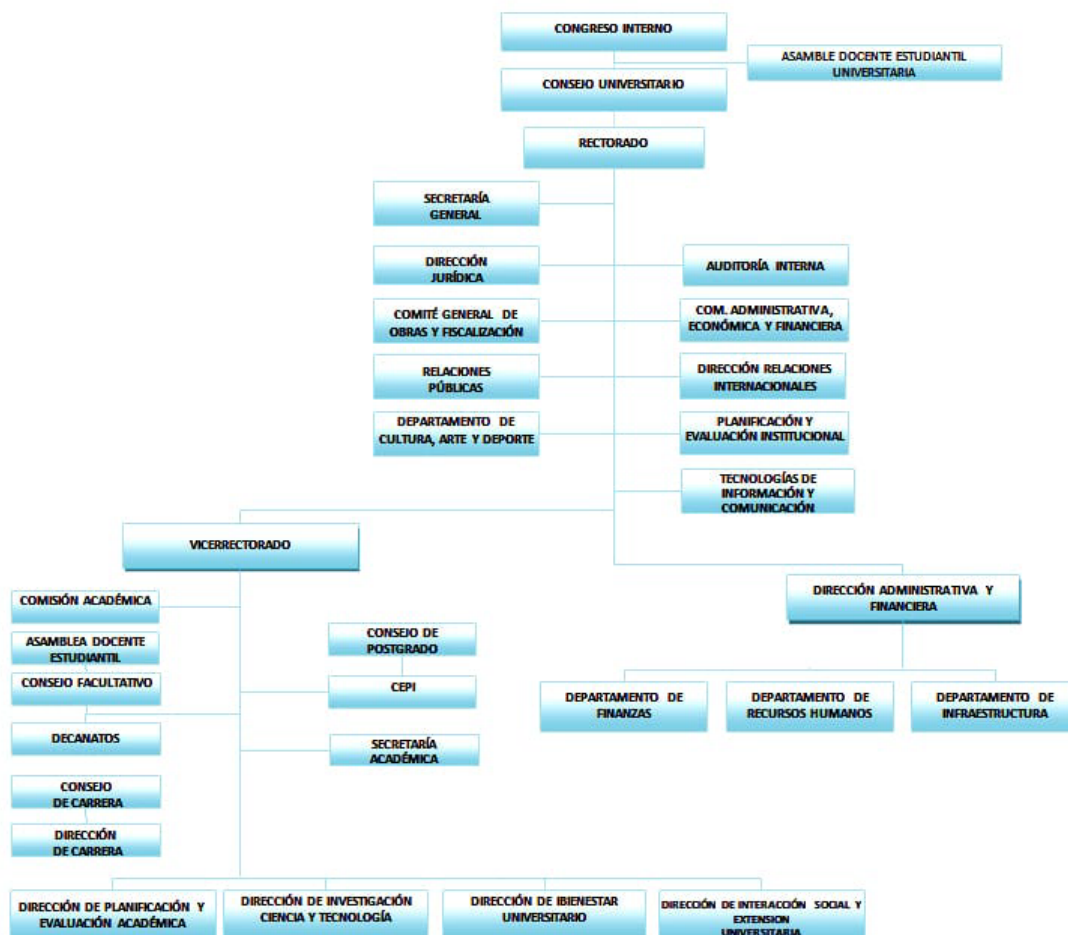
La enseñanza se organiza a partir de áreas de conocimiento agrupadas en Facultades: Derecho, Ciencias Políticas Y Sociales , Medicina, Odontología, , Ciencias Agrarias, Contaduría Pública Y Ciencias Financieras, Ciencias Económicas Y Empresariales, Ciencias De Enfermería Y Obstetricia , De Ciencias Químico Farmacéuticas Y Bioquímicas, Humanidades Y Ciencias De La Educación, Tecnología, Arquitectura, Ingeniería Civil, Defensores Del Chaco, Ciencias Tecnológicas De La Salud, Técnica Y Facultad De Ingeniería De Mecánica-Eléctrica-Electrónica. Ofrece formación académico-profesional tanto de pregrado como así también de postgrado.

La universidad a lo largo de estos años se ha convertido en uno de las principales fuentes de ingreso económico para la ciudad de Sucre, por tanto, es primordial que se tome en cuenta las medidas necesarias, para precautelar la salud pública y privada.

El departamento de Recursos Humanos se ubica dentro de la Dirección Administrativa y Financiera de forma específica está compuesta por 22 funcionarios que realizan actividades específicas y un Director responsable de esta área, total 23 funcionarios.

La Universidad San Francisco Xavier está compuesta de la siguiente manera:

Figura 11: Organigrama de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca



Fuente: Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Siendo que en la Gestión 2010 el departamento de Recursos Humanos pasa a ser Dirección de Recursos Humanos mediante Resolución Rectoral N° 391/2010 de fecha 15 de junio de 2010.

La Dirección de Recursos Humanos es la unidad encargada de administrar los recursos humanos de la institución, aplicando las normas contenidas en la legislación laboral y reglamentos internos del personal docente y administrativo. La dependencia se encuentra bajo la tuición del Rector. El director de Recursos Humanos ejerce autoridad lineal sobre el siguiente personal: Jefe División Personal Docente y Administrativo, Jefe División Planillas, Encargado de Kardex, Secretaria, Encargado de Procesos de RR.HH., Encargado de Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas, Auxiliares y Conserje.

Ejerce autoridad Funcional sobre la estructura organizacional de la Universidad en la administración de Recursos Humanos.

Jefe División Personal Docente Administrativo ejerce autoridad sobre el siguiente personal: Jefe Sección de Recursos Humanos Docentes, Jefe Sección de Recursos Humanos Administrativos y Secretaria.

Jefe de Sección de Personal Docente ejerce autoridad sobre el siguiente personal: encargado de control Asistencia y Auxiliares de Control Asistencia.

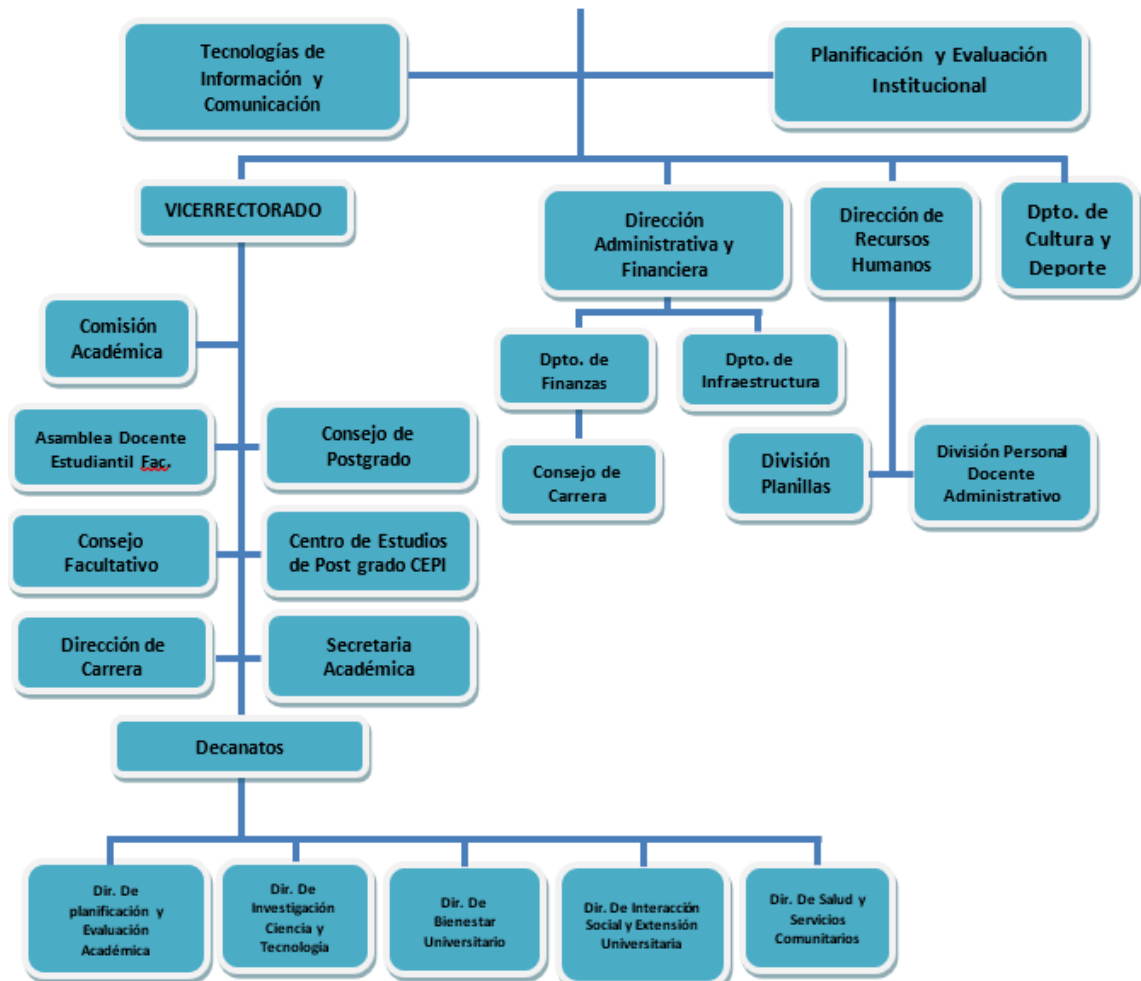
Jefe de Sección Personal Administrativo ejerce autoridad sobre el siguiente personal: encargado de control de asistencia, administrador de base de datos y auxiliar de control de asistencia.

Jefe División Planillas ejerce autoridad sobre el siguiente personal: Encargado Revisión RC- IVA, encargado de elaboración de planillas y auxiliar administrativo de planillas.

Encargado de Kardex ejerce autoridad sobre el auxiliar de kardex.

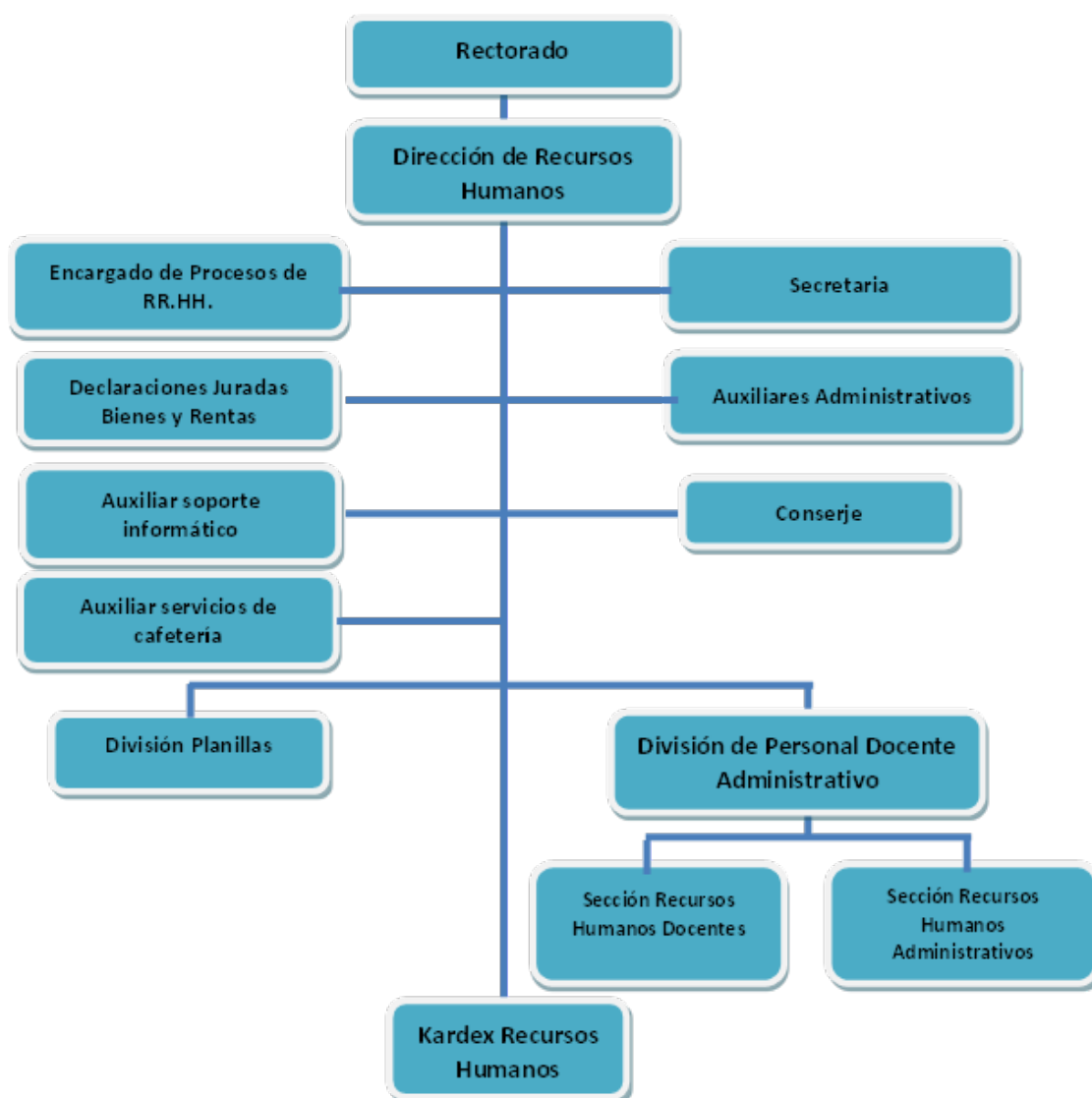
Figura 12: Ubicación en la Estructura





Fuente Manual de Organización y Funciones – Descripción de cargos

Ubicación Interna:



Fuente: Manual de Organización y Funciones – Descripción de cargos

Asimismo, es preciso mencionar **objetivos**⁴⁸ que están planteados en el reglamento y escalafón administrativo universitario de San Francisco Xavier, donde se establece:

La carrera Administrativa Universitaria, Tiene como objetivos principales:

- El fortalecimiento de los **valores éticos**
- La **selección rigurosa del personal** con base en los requerimientos institucionales, el mérito, la capacidad y probidad.

⁴⁸Reglamento de la Carrera Administrativa Universitaria, Sucre (2013) pág 2

- El **otorgamiento de incentivos** que **estimulen el buen desempeño**, la permanencia productiva y la estabilidad laboral del funcionario universitario en su puesto.
- El **fortalecimiento de la profesionalización** para el desarrollo del funcionario universitario.
- El **mejoramiento de la calidad en el ambiente de trabajo**.

Los objetivos planteados y regidos por la Universidad dejan en claro que como institución deben fortalecer los valores de todos sus trabajadores, seleccionar su personal de forma eficiente donde se contemple la capacidad y formación de los mismos, coadyuvar a un ambiente laboral pleno, por tanto, considerando estos puntos es que se vio la pertinencia del presente trabajo de investigación.

2.2 ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se aplicaron para la elaboración del diagnóstico fueron principalmente encuesta y entrevista, donde se encuestó a 22 funcionarios en total de funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, asimismo se entrevistó al Director de esta área.

2.3 METODOLOGÍA EMPÍRICA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

El objetivo para esta fase fue analizar e interpretar los datos obtenidos sobre el nivel de influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral, aspecto que permitió contar con datos reales, actuales que sustentan de manera objetiva la importancia del presente trabajo de investigación.

Asimismo, los resultados permitieron corroborar que el problema identificado si es vigente y su estudio fue certera.

2.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Datos de Encuesta

En esta parte del trabajo de investigación se dan a conocer los resultados de la encuesta que se aplicó a 22 funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Encuesta (Ver Anexo N° 1) recoge información para establecer el objetivo planteado en el presente estudio, es así que dicha Encuesta estuvo conformada por 45 preguntas.

2.5 RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los instrumentos que se aplicaron para la elaboración del diagnóstico fueron principalmente abordados mediante la técnica de la encuesta.

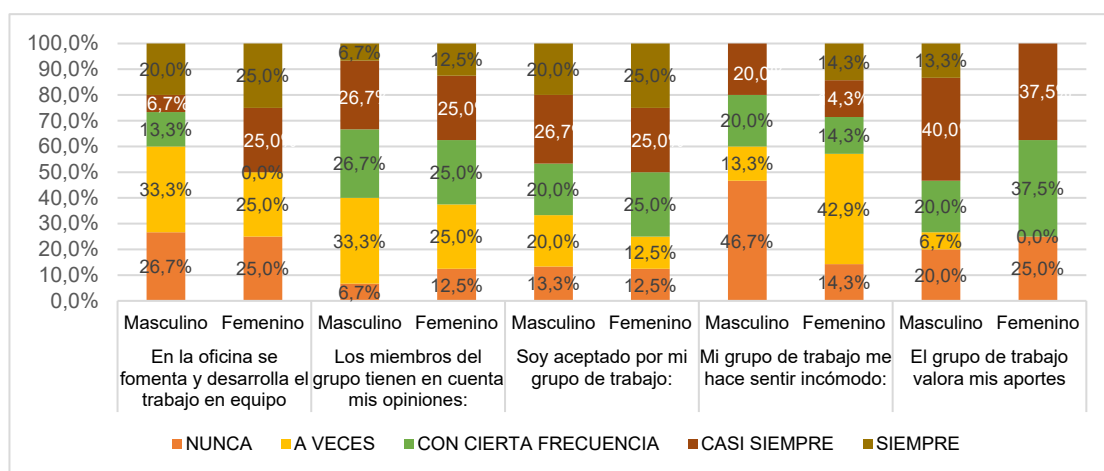
a) Instrumentos:

Las escalas de actitud como técnica de recolección de información se materializan a través de los siguientes instrumentos: escala de Likert o escala de calificaciones acumuladas.

2.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

A continuación, se presenta una serie de gráficos los cuales reflejan la percepción de los consultados:

Gráfico 1: Trato del Personal de Recursos Humanos

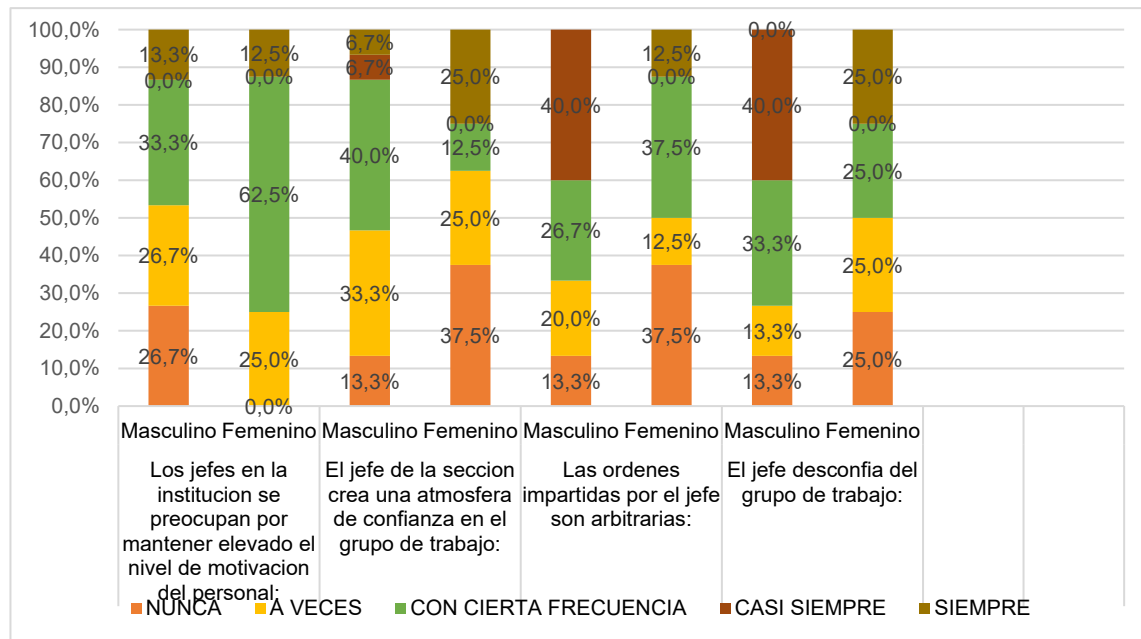


La información recopilada a través de los cuestionarios acerca del trato que reciben los funcionarios de la dirección de Recursos Humanos, de donde se determinó que:

- En la **oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo** de vez en cuando según los funcionarios varones y mujeres, por otra parte, se pudo observar que existe un desgaste mientras más años se permanecen en el cargo (Ver Anexo N°2).

- En **cuanto a los miembros del grupo las opiniones** de los funcionarios varones son tomados cuenta de vez en cuando, sin embargo, en el caso de las mujeres es con cierta frecuencia, además se observa que los funcionarios varones y mujeres que más años trabajan en el cargo tienden a ser menos tomados en cuenta en sus opiniones, mientras que las mujeres presentan una situación contraria.
- En **cuanto a si son aceptados por el grupo de trabajo**, según se observa que casi siempre la mayoría de los funcionarios son aceptados sin discriminación de género a una nueva oficina. Sin embargo, se pudo observar que mientras más años se encuentren en el cargo menos aceptados se sienten los funcionarios.
- En **la oficina el grupo de trabajo** indica que nunca se hace sentir **incomodidad** a la otra persona que ingresa a un cargo. Por otra parte, también se vio que en general mientras menos años se encuentran en el cargo más incómodo se sienten los funcionarios.
- En **cuanto al grupo de trabajo**, la mayoría de los entrevistados indica que con frecuencia se sienten identificado con el trato personal que reciben del grupo de trabajo al que pertenecen en la institución, un inadecuado ambiente debido a que no valoran en algunas ocasiones los aportes que pueden realizar, las opiniones, donde tienen acontecimiento tanto compañeros de trabajo como jefes, aspecto que incidirá significativamente en el desempeño laboral. Además, también se pudo observar que los funcionarios mientras más años se encuentren en el cargo menos son valorados sus aportes.

La mayoría indica que a veces pueden trabajar en equipo, ciertamente el trabajo en equipo es una situación que hoy en día se ha convertido en un requisito entre las habilidades que debe tener un profesional, una situación no tan simple puesto que implica el logro de consenso entre los diferentes tipo de pensamiento, pero sin duda no imposible, solo es cuestión de que cada profesional sea abierto y sepa escuchar, respetar las diferentes opiniones y no ensimismarse o considerar que solo uno tiene la razón, para tal efecto es preciso que el jefe o director responsable genere y propicie el desarrollo de estas habilidades, es preciso que todo funcionario pueda expresarse y se sienta en la comodidad de expresarse sin temor o duda, esto coadyuvará a desarrollar su confianza.

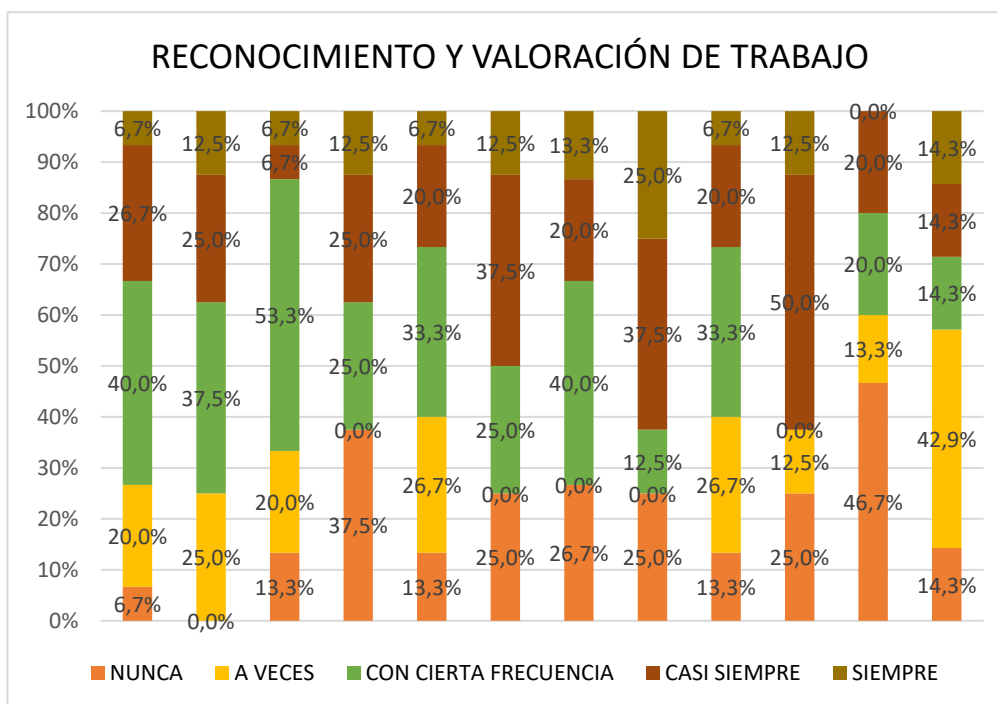
Gráfico 2: Comportamiento de los jefes con el personal

En lo que se refiere a los jefes y su trato con el personal, se pudo observar que:

- Con relación a **si los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal**, se observa que en la mayoría de los casos es con cierta frecuencia si se toma en cuenta la motivación dependiendo de cómo los motivan, y este patrón se repite en la mayoría de los funcionarios nuevos y con mayor antigüedad en los cargos en los que se desempeñan. Además, esta situación podría deberse a que el jefe no confía en su equipo de trabajo y existiría una deficiente comunicación. (Ver Anexo N° 3).
- En cuanto a si **el jefe de la sección crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo**, la mayoría de las funcionarias indican que nunca se crea una atmósfera de confianza por la inseguridad del jefe de la sección, asimismo los funcionarios varones concuerdan en su mayoría que el jefe crea una atmósfera de confianza. Esta situación se presenta más con los funcionarios que menos años se encuentran en el cargo.
- Con relación a **las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias** se considera que según la mayoría de los funcionarios que casi siempre las ordenes son dadas de forma arbitraria por la autoridad son de forma exigente y prepotente, sarcástica de imposición.

- Referente a si **el jefe desconfía del grupo de trabajo** los funcionarios varones indican que casi siempre existe esa desconfianza por parte del jefe, siendo que de la misma manera ve la misma actitud el género femenino. Siendo que más sienten la desconfianza los funcionarios mayores por la experiencia vivida durante su periodo de permanencia en la Institución

Gráfico 3: Reconocimiento y valoración de trabajo



En cuanto a los **jefes reconocen y valoran el trabajo** la mayoría de los funcionarios mencionan que se valora el trabajo y lo manifiestan solo de manera verbal, no siendo distinguidos por el desempeño que cumplen es lo que se percibe de ambos géneros. (Ver Anexo N°4)

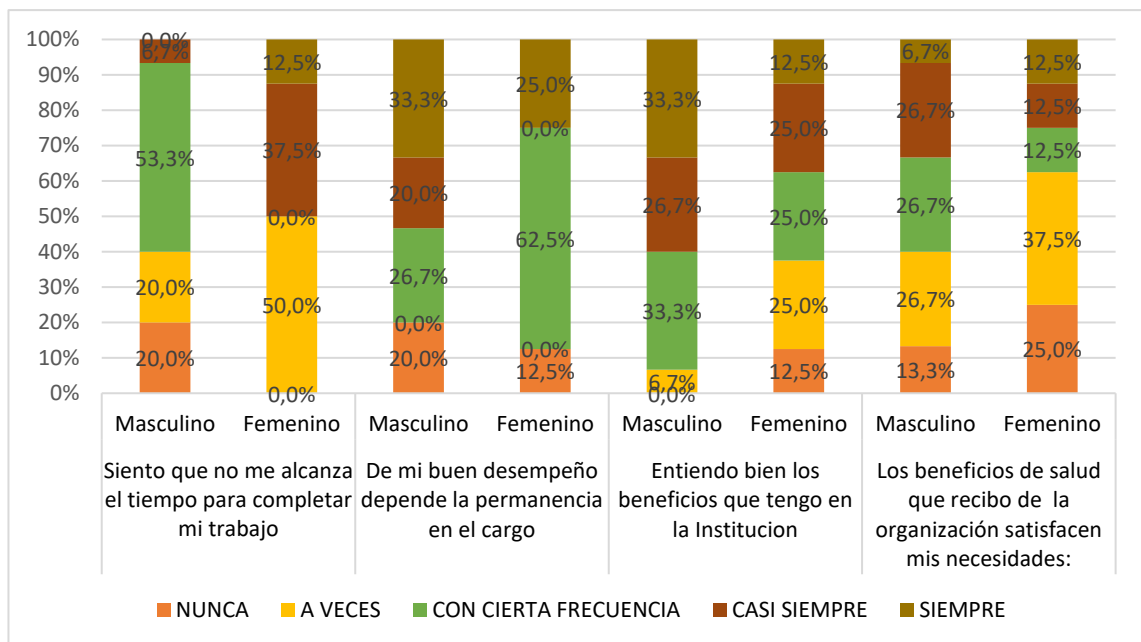
- En relación a **silos funcionarios sienten el apoyo de su jefe cuando me encuentro en dificultades**, la mayoría de las mujeres indican que nunca sintieron apoyo por parte del jefe de la oficina, sin embargo, los varones sienten apoyo de sus jefes con cierta frecuencia.
- En cuanto **el jefe me respalda frente a sus superiores** la mayoría de los funcionarios femeninos indican que casi siempre el jefe respalda el trabajo ante sus superiores, de manera muy frecuente lo ven los varones como algo cotidiano y de respaldo para el jefe.

- Respecto si el jefe da autonomía para la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de responsabilidades los funcionarios indican que siempre se da autonomía para la toma de decisiones viendo las responsabilidades que se presenta bajo la supervisión exclusiva del jefe que deberían ser en todos los procesos que se realizan.
- En relación el jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien el trabajo se observa en el cuadro que por parte del lado femenino si se proporciona información, mientras que los funcionarios varones no ven con tanta certeza que se brinde la información correcta y solicitada.
- En cuanto el jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño los funcionarios mencionan que nunca se brindó una retroalimentación a las falencias o carencias de los puntos débiles de cada funcionario, nunca se desarrolla una evaluación de desempeño o alguna capacitación relacionada con el tema. También lo corrobora el personal antiguo que nunca se brindó ninguna retroalimentación sobre el trabajo.

Los directores o líderes de toda institución deben aportar a la institución generando en sus funcionarios actitudes propositivas e innovadoras a través de tomar en cuenta las opiniones de sus funcionarios y estos vean que si son consideradas y aplicadas, puesto que al no tomarse en cuenta las opiniones o sugerencias genera en los funcionarios actitudes pasivas ya que al no ser tomados en cuenta prefieren callar, aspecto que en nada aporta al desempeño laboral, una institución debe velar por el crecimiento e innovación de servicios para generar mayores beneficios y se mejore la calidad de desempeño de los trabajadores y el sentido de pertenencia.

Una de las principales deficiencias que se observan en la mayoría de las instituciones u organizaciones es la práctica de lo que se transmite por parte de los jefes, muchos de ellos tienden a exigir y exigir, y no aportar sustancialmente a través de su ejemplo laboral, puntualidad, responsabilidad, empatía, amabilidad, y en especial respeto hacia sus funcionarios, estos aspectos son la clave para crear un clima organizacional positivo, muchos jefes tienden a exigir buen trato de funcionarios hacia lo clientes, cuando los funcionarios no reciben ello en su institución, este indicador es un aspecto que también se considerará en la propuesta puesto que tiene un nivel de incidencia en el desempeño laboral.

Gráfico 4: Desempeño laboral y beneficios

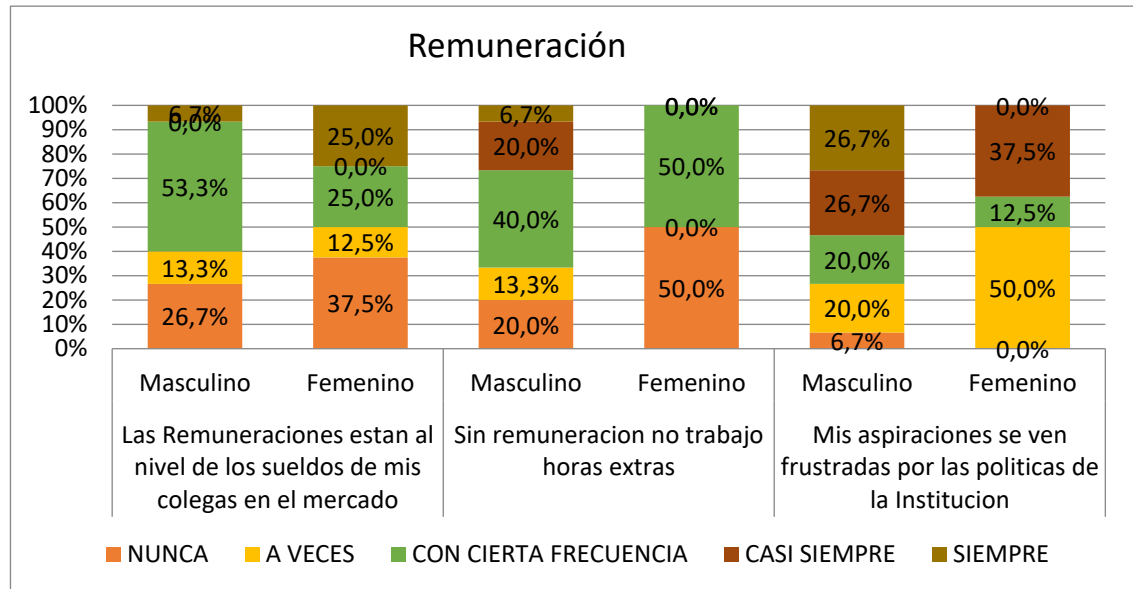


La información recopilada a través de los cuestionarios acerca del desempeño laboral y los beneficios que reciben los funcionarios de la dirección de Recursos Humanos, de donde se determinó que:

- En cuanto a **que no alcanza el tiempo para completar el trabajo** los funcionarios femeninos ven a veces que con el trabajo no alcanza el tiempo por la cantidad de trabajo que se presenta, siendo lo opuesto los funcionarios varones que con frecuencia ven que les alcance el tiempo. Observando que los varones que son personal de edad que solo desempeña una función en relación a las mujeres (**Ver Anexo N°5**).
- Referente a **de un buen desempeño depende la permanencia en el cargo** los funcionarios tienen una clara visión que si el desempeño es bueno con frecuencia el cargo sigue siendo de la misma persona, más que todo en los funcionarios femeninos dan esa perspectiva los varones indica que siempre sucede esa condición.
- En cuanto a **los beneficios que se tiene en la Institución** los funcionarios saben de los beneficios tanto en la parte económica como bienestar que proporciona la Universidad a lo largo de los años de servicio brindados a la Institución.

- Los **beneficios de salud que se recibe de la organización satisfacen las necesidades** se observa que si satisfacen las necesidades de los beneficios de salud de los funcionarios y de sus familias de tener un seguro de salud.

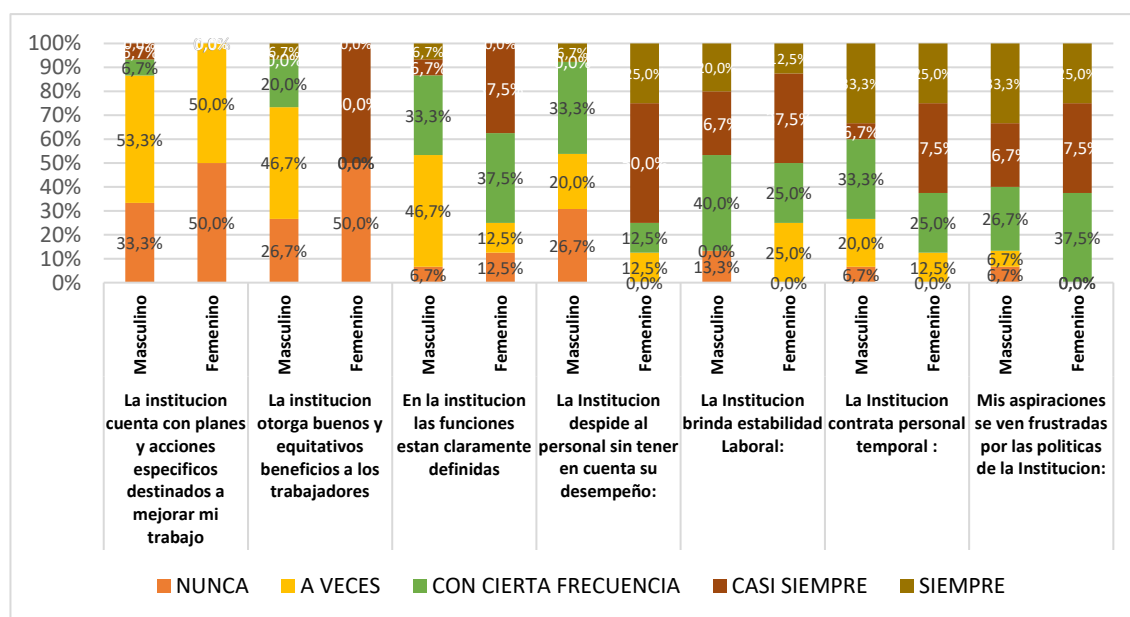
Gráfico 5: Remuneración



La información recopilada a través de los cuestionarios acerca de la remuneración que reciben los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos, determina que:

- Las **remuneraciones están a nivel de los sueldos de mis colegas** con cierta frecuencia según los funcionarios varones y mujeres indican que nunca la remuneración está acorde a los salarios, por otra parte, se pudo observar que existe un desgaste más en el personal que lleva más años permaneciendo en la institución con un salario bajo y desarrollando muchas funciones (**Ver Anexo N°6**).
- Referente **a sin remuneración no trabajo horas extras** los funcionarios mujeres indican que nunca se remunera el trabajo realizado de horas extras, o de días de fines de semana, funcionarios varones mencionan que con cierta frecuencia no se da esa figura.
- Las **aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución** con un casi siempre lo expresan los funcionarios varones y mujeres indican que a veces las aspiraciones no dan ningún fruto todo se ve estancado. Es así que las aspiraciones de los funcionarios también se ven limitadas esto va más que todo por lo político es lo que más se percibe por el lado femenino.

Gráfico 6: Percepción sobre la institución de trabajo

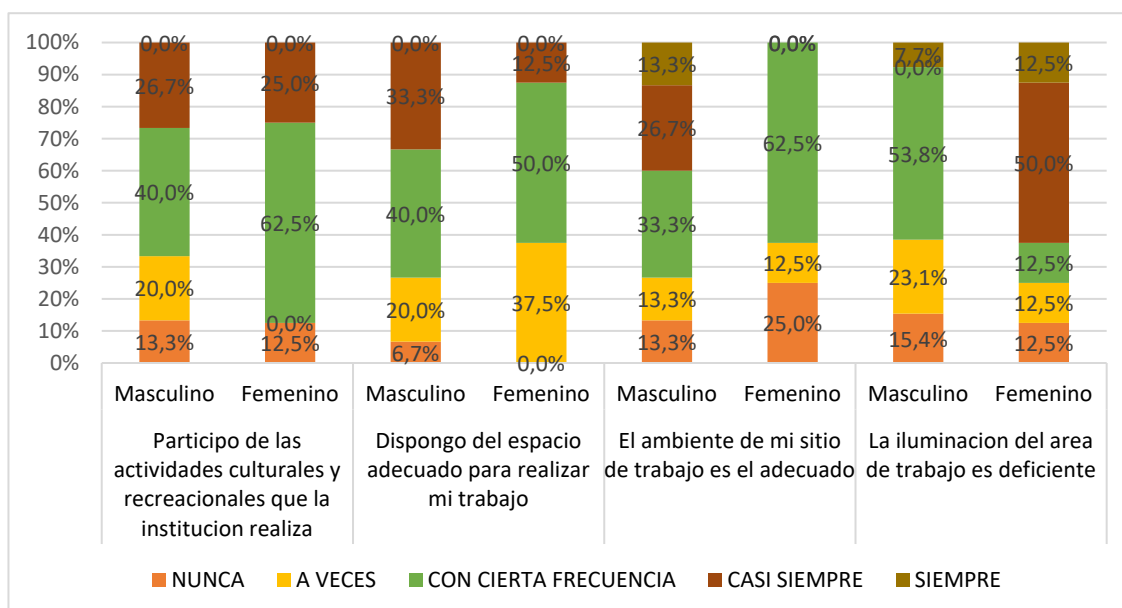


La información recopilada a través de los cuestionarios acerca de la percepción sobre la Institución de trabajo que reciben los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos, determina que:

- La **institución cuenta con planes y acciones específicas y destinadas a mejorar el trabajo nunca según** los funcionarios femeninos y varones indican que a veces la institución cuenta con planes pero que nunca se realizan, eso sucede siempre. (Ver Anexo N°7).
- En cuanto **la institución otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores** nunca es lo que indican los funcionarios a cerca de los beneficios que se podrían recibir. Los funcionarios que más años de servicio tienen indican que nunca sucedió eso.
- En **la institución las funciones están claramente definidas** a veces es lo que mencionan los funcionarios varones y mujeres ven que con frecuencia estarían definidas sus funciones a través del manual de funciones, pero esto no siempre se cumple debido las diferentes actividades que realizan por instrucción de su jefe.
- La **institución despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño** casi siempre es lo que mencionan los funcionarios.
- La **institución brinda estabilidad laboral** con cierta frecuencia es lo que menciona los funcionarios varones y mujeres indican que casi siempre brinda estabilidad laboral.

- La **institución contrata personal temporal** casi siempre indica los funcionarios femeninos debido a la coyuntura política que se vive, también los varones mencionan que esto sucede con cierta frecuencia y son contratados con buenos niveles salariales a comparación de funcionarios que llevan años trabajando en la institución.

Gráfico 7: Compromiso y recursos

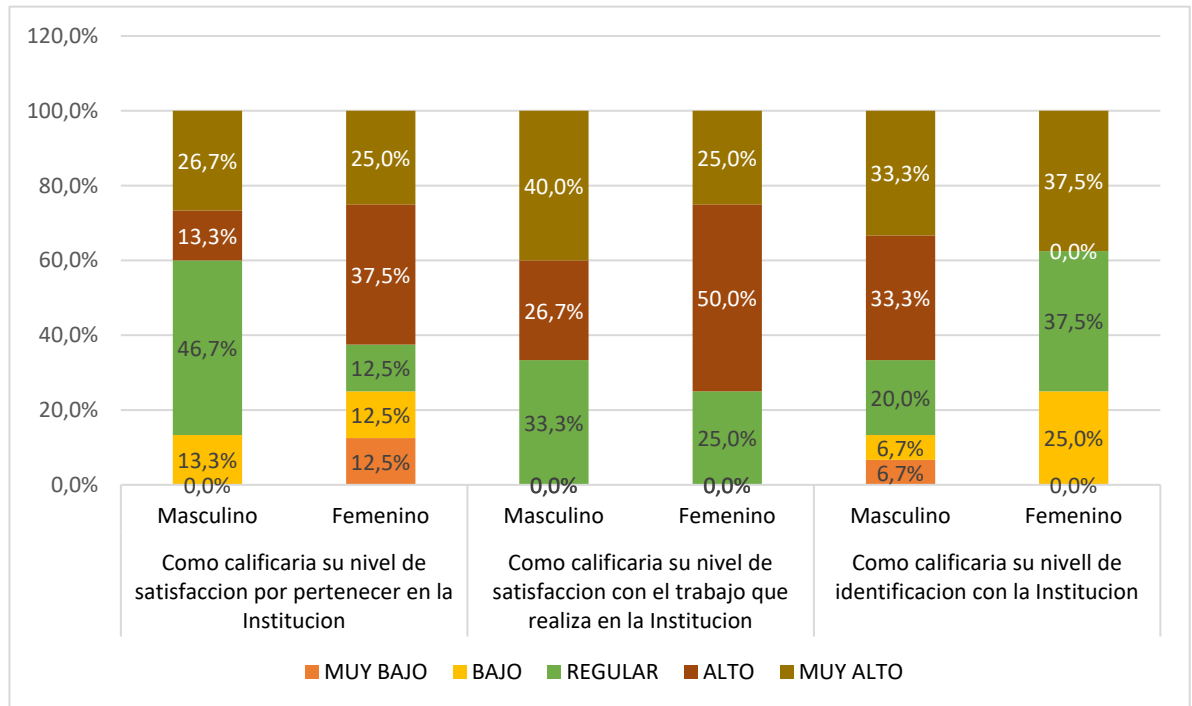


La información recopilada a través de los cuestionarios acerca del compromiso y recursos que reciben los funcionarios de la dirección de Recursos Humanos, de donde se determinó que:

- En cuanto a **la participación de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza** con cierta frecuencia indican los funcionarios varones y mujeres, pero se considera una obligación también porque se controla al personal de manera obligatoria. (Ver Anexo N°8).
- Se **dispone del espacio adecuado para realizar el trabajo** con cierta frecuencia según los funcionarios varones y mujeres, Sin embargo, los funcionarios que más años llevan indican que no existe buenas condiciones, eso se analiza dependiendo la unidad donde se encuentran.
- El **ambiente de mi sitio de trabajo es el adecuado** con frecuencia indican según los funcionarios varones y mujeres viendo cada oficina.

- La **iluminación del área de trabajo es deficiente** con frecuencia es lo que menciona los funcionarios varones y mujeres ven casi siempre este detalle en las oficinas que no siempre es el más adecuado

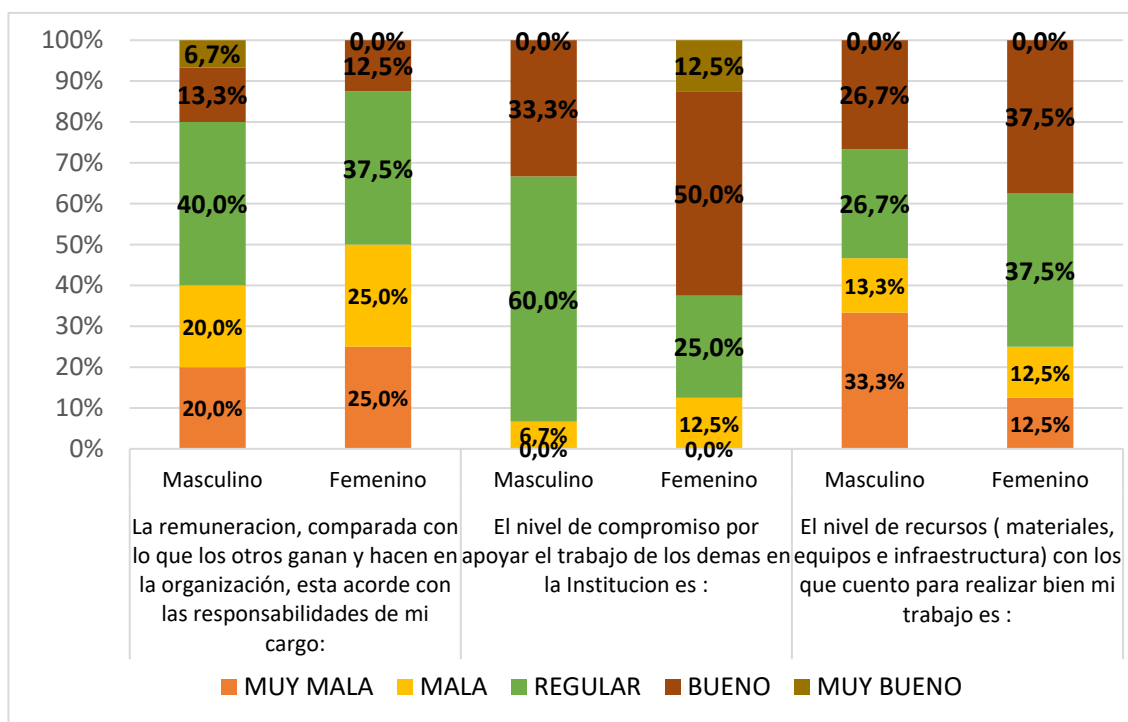
Gráfico 8: Satisfacción



La información recopilada a través de los cuestionarios acerca de la satisfacción que reciben los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos, de donde se determinó que:

- En cuanto a **cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer en la Institución** con cierta frecuencia según los funcionarios varones y mujeres indican que casi siempre se ve la satisfacción por permanecer a la Institución y de tener prestigio. (Ver Anexo N°9).
- Referente a **cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la Institución** indican que se encuentran altamente satisfecho las mujeres y los varones consideran que muy alto es su satisfacción cumplen con su función.
- En cuanto a **cómo calificaría su nivel de identificación con la institución** alto es lo que mencionan los funcionarios varones y mujeres ven con cierta frecuencia.

Gráfico 9: Remuneración



La información recopilada a través de los cuestionarios acerca de la remuneración, el compromiso y el nivel de recursos que reciben los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos, de donde se determinó que:

- En cuanto a la remuneración, comparada con los que los otros ganan está acorde con las responsabilidades de mi cargo de manera regular mencionan los funcionarios varones y mujeres indican que el trabajo realizado no siempre es costo beneficio que se debería recibir. (Ver Anexo N°10).
- Referente al nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la institución es indican que se encuentran altamente regular para los varones mientras que las mujeres consideran que es bueno el compromiso de apoyar.
- En cuanto al nivel de recursos (materiales equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es regular malo es lo que mencionan los funcionarios varones y mujeres ven con regular.

A modo de complementar lo expresado por los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos, fue preciso realizar una entrevista personal al director de esta área, tomando en cuenta su tiempo, se vio la necesidad de determinar preguntas claves, para no cansar al entrevistado, los resultados fueron los siguientes

2.7 RESULTADOS ENTREVISTA AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA

Entrevista al director de Recursos Humanos

La entrevista dirigida al Director de RRHH indican los siguientes resultados (Ver Anexo N°11):

- La **formación académica** del Director de RRHH se resume en ser Auditor Contable, realice cursos relacionados con la ley 1178, es decir que no cuenta con capacitación relacionada a la administración de RRHH tanto a nivel de pre grado como post gradual.
- A la fecha Director de RRHH cuanta con más de tres años **desempeñándose en el cargo**, sin tener experiencia con anterioridad en otras instituciones de carácter público o privado.
- En **cómo calificaría o describiría el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos**, indica que el clima organizacional es tenso y de mucha presión el de ejercerlo, es decir que no es un clima grato de conocimiento, de empatía.
- El director menciona que en relación **a cuán productiva es la Dirección de Recursos Humanos** indica que se basa en las normas que rigen el desarrollo de la dirección de recursos humanos, siendo una respuesta muy simple y nada explicativa a la productividad que despliega en torno a toda la institución como tal en su funcionamiento.
- Es así que también indica que es un ambiente tenso, de mucha presión en todas las áreas o dependencia en **cuan confortable es el ambiente de recursos humanos** existe un bajo nivel de interrelación e interacción con los demás funcionarios de la dirección de recursos humanos, bajo nivel de compañerismo y solidaridad no existe, nivel de compromiso laboral y trabajo en equipo deficiente, esos son algunos de los problemas relacionados a clima organizacional detectados.

- El director manifiesta **que la remuneración no es justa al trabajo que realiza cada funcionario** pero que no puede hacer nada. No existe una pre disposición a ayudar a las personas que más cumplen con su desempeño.
- Como director manifiesta que la identidad de los funcionarios es muy poca satisfactoriamente, no se cumple con un buen ambiente laboral, no hay motivación ni entusiasmo, van a trabajar por trabajar sin ver un futuro más accesible a su realidad. Es así como califica **el nivel de satisfacción de los funcionarios con la identidad de la institución**
- **Siente que los funcionarios no son comprometidos con el trabajo en la Institución**, solo cumplen con su carga horaria laboral salvo algunas excepciones por cumplir con lo requerido, cumplen con su trabajo y esperan cada principio de mes para que les cancelen su sueldo respectivo, no existe pre disposición a comprometerse más con la institución porque ven de parte de ella, no un buen trato a los funcionarios.
- El director cree que los administrativos en un 100 % no son leales con la Institución solo buscan su nivel salarial y no así el de mejorar cada día en su desempeño laboral, que también se percibe que no hay motivación y mecanismo para que el funcionario esté con más ánimo de trabajo en la institución.
- Respecto a **los recursos materiales (tecnológicos)** no le interesa al director de recursos humanos, saber si los recursos materiales son o no necesarios, menciona que no hay mucha deficiencia, siendo que son las necesidades básicas de una oficina son necesarias para un buen desempeño laboral.
- Ve que, **sí es importante el clima organizacional en la Institución** porque así se tendría un personal laboral satisfecho, así no se tendría un bajo conocimiento por parte de los funcionarios de Recursos Humanos de la universidad sobre clima organizacional, incidiendo a la vez esto en toda la institución.
- A través de test de conocimiento y mediante la entrevista **se evalúa el proceso de reclutamiento y selección del personal**, pero no tiene mucho conocimiento el director, debido a su formación de solo académica, además que no estuvo en cargos similares al presente cargo que ejerce.

En estos tres años que llevo ejerciendo la dirección de recursos humanos se verifica la falta de coordinación, como también el trabajo en equipo, eficacia y eficiencia,

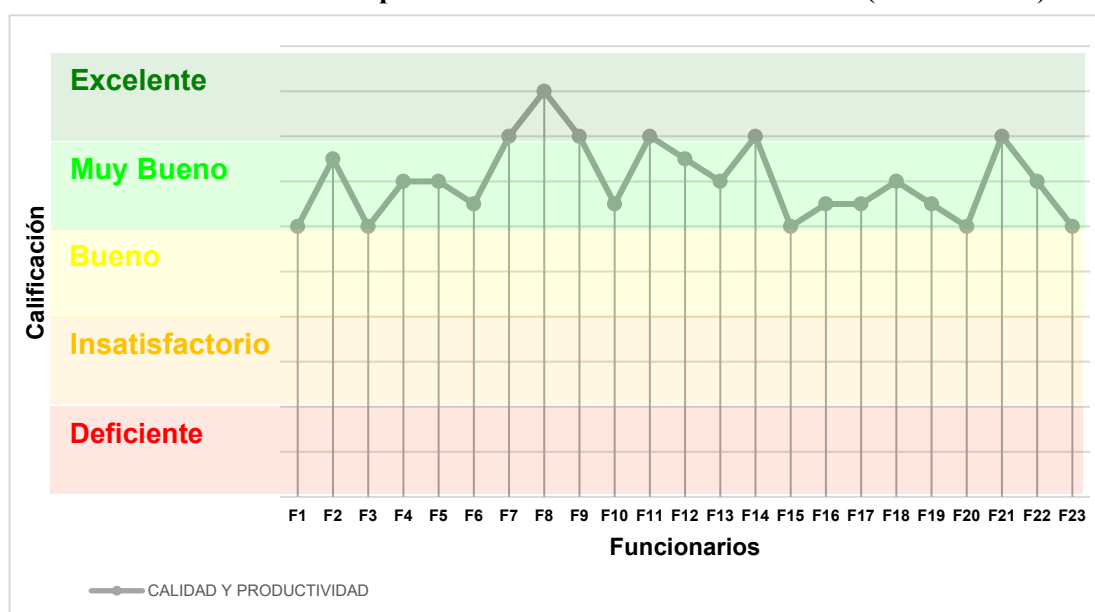
solidaridad no existe la unidad de mandos por parte de los jefes esos son algunos de los **problemas relacionados a clima organizacional detectados que pude identificar en la institución.**

- Como director durante estos años no se pudo realizar ningún curso, capacitación para mejorar el desempeño de los funcionarios, lo **cual sería el principal reto para este año.**
- **Mis objetivos personales están alineados con los de la institución** si al ser director recursos humanos y cumplir lo que la MAE indica.
- El director indica que si cambiaría **algún aspecto de su puesto actual, sería el de** mejorar las buenas relaciones laborales con las distintas oficinas, no son de un clima sano de trabajo, se da cuenta que falta mucho en relación con la capacitación continuo del funcionario, a la mejora constante para que la institución brinde un buen servicio a la población y también dentro de la institución.

2.8 RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE DATOS PARA EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL

A continuación, se presenta una serie de gráficos los cuales reflejan la percepción de la información obtenida:

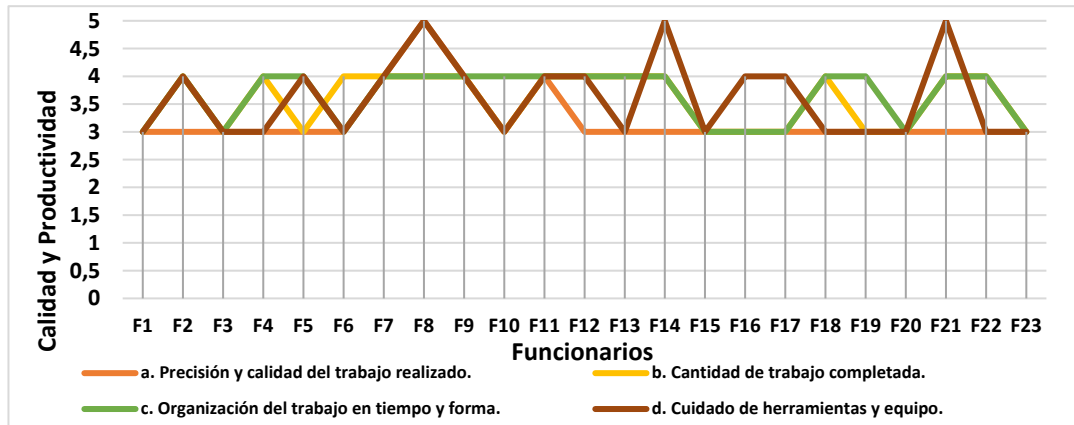
Gráfico 10: Calificación promedio de Calidad Y Productividad (Gestión 2019)



Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Según se refleja en los informes de desempeño laboral, en cuanto a Calidad y Productividad en la Gestión de 2019; los funcionarios se encuentran entre muy buenos y Excelentes (Ver Anexo N°12).

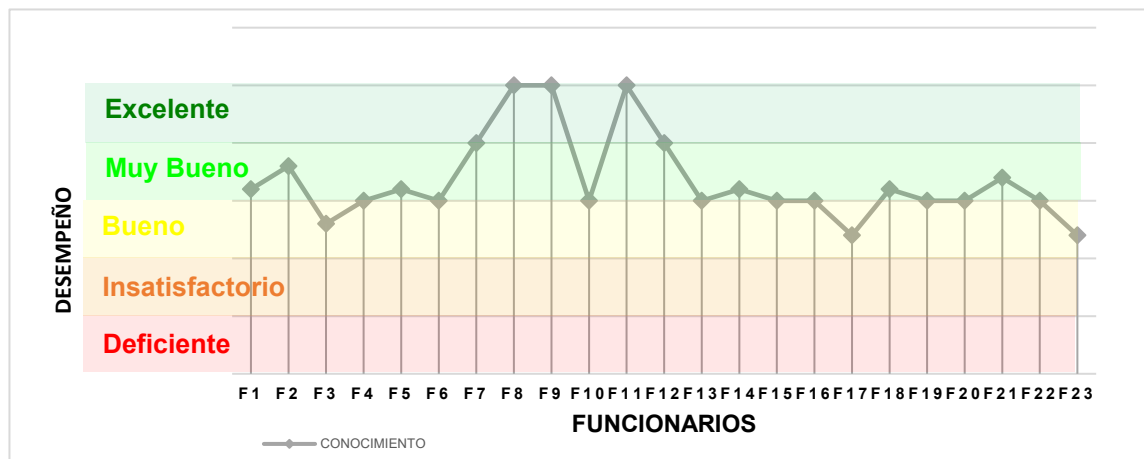
Gráfico 11: Calificación según variables de Calidad y Productividad (Gestión 2019)



Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Según se indica en la gráfica anterior, la mayoría de los funcionarios tienen una calificación buena en cuanto a “Precisión y calidad del trabajo realizado”; en cambio en cuanto a “Cantidad de trabajo completado” se tiene una calificación de buena y muy buena al igual que en “Organización del trabajo en tiempo y forma”. Respecto al cuidado de herramientas y equipos se tiene una calificación muy buena a excelente.

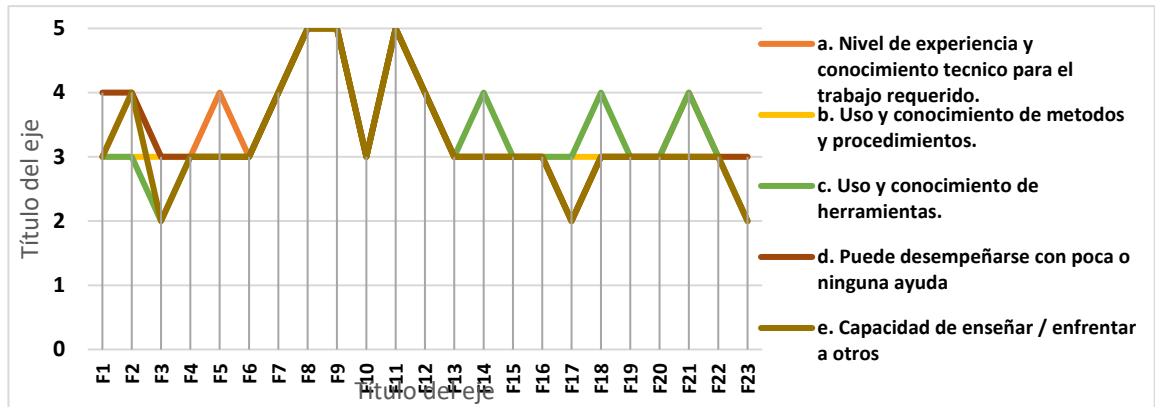
Gráfico 12: Calificación promedio de Conocimiento (Gestión 2019)



Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Según se refleja en los informes de desempeño laboral, en cuanto a Conocimiento en la Gestión de 2019; los funcionarios se encuentran entre bueno, muy buenos y Excelentes. (Ver Anexo N° 13)

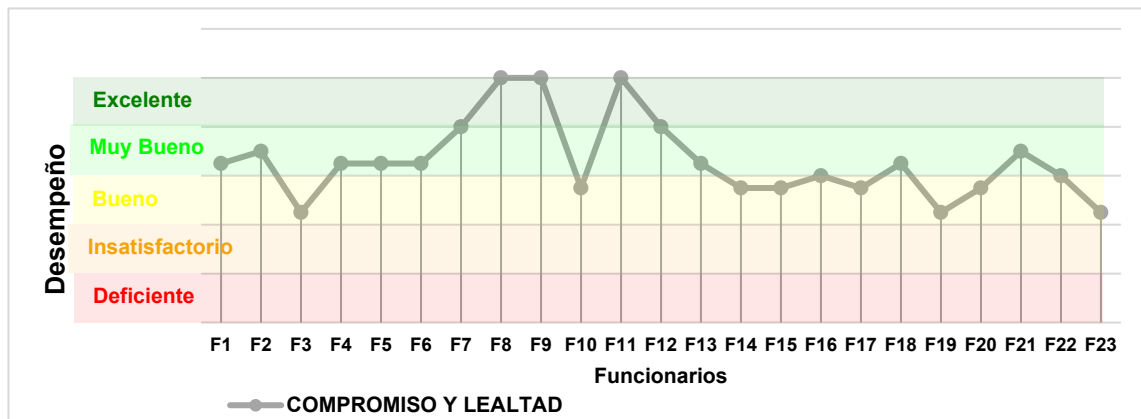
Gráfico 13: Calificación según variables de Conocimiento (Gestión 2019)



Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

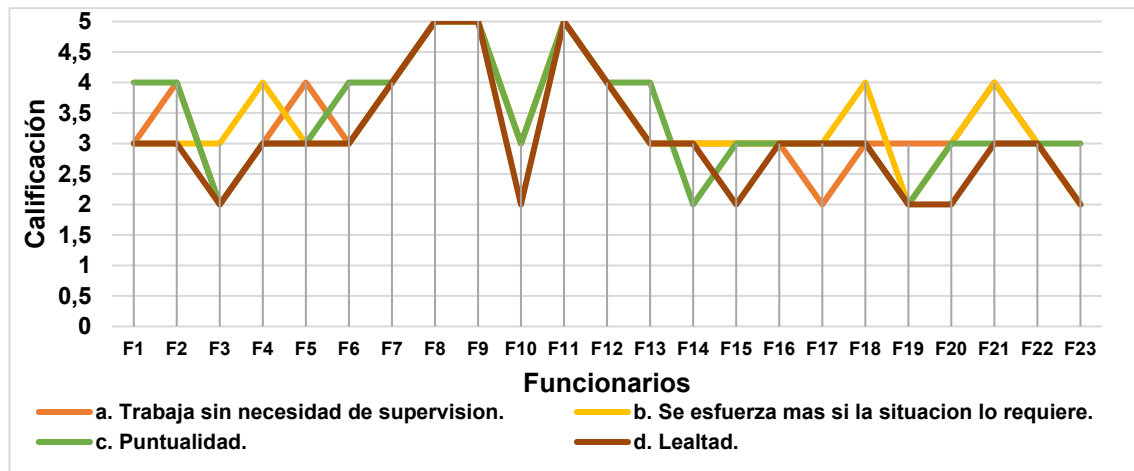
Según se indica en la gráfica anterior, son pocos los funcionarios que tienen una calificación muy buena en cuanto a “Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido”; “Uso y conocimiento de herramientas”; y excelente en “Desempeñarse con poca o ninguna ayuda” y “capacidad de enseñar” son solo algunos funcionarios.; en cambio en cuanto a “Uso y conocimiento de métodos y procedimientos” son muy pocos los que demuestran insatisfacción en todo, se tiene una calificación de muy buena en la mayoría de los funcionarios como de excelente con relación a toda la información obtenida.

Gráfico 14: Calificación promedio de Compromiso y Lealtad (Gestión 2019)



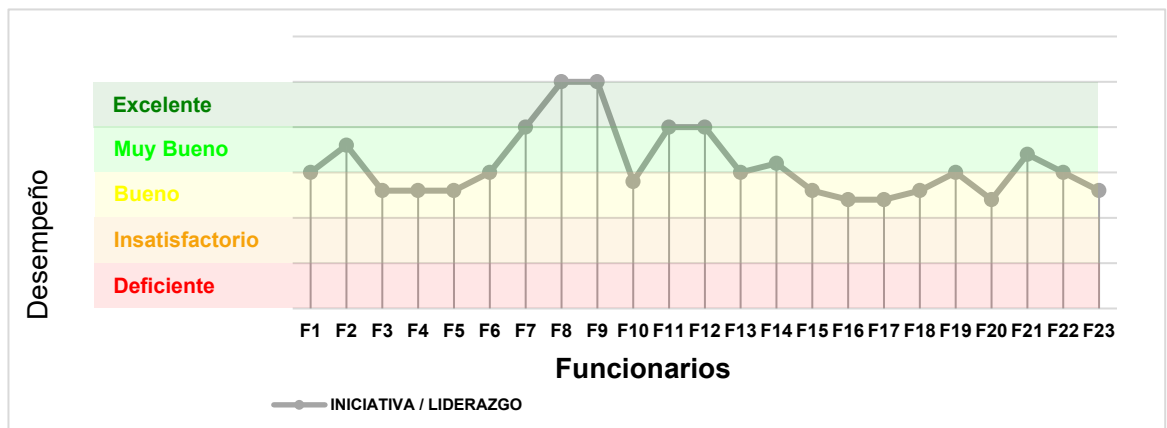
Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Según se refleja en los informes de desempeño laboral, en cuanto a Compromiso y Lealtad en la Gestión de 2019; los funcionarios se encuentran entre bueno, muy buenos y Excelentes.(Ver Anexo N°14)

Gráfico 15: Calificación según variables de Compromiso y Lealtad (Gestión 2019)

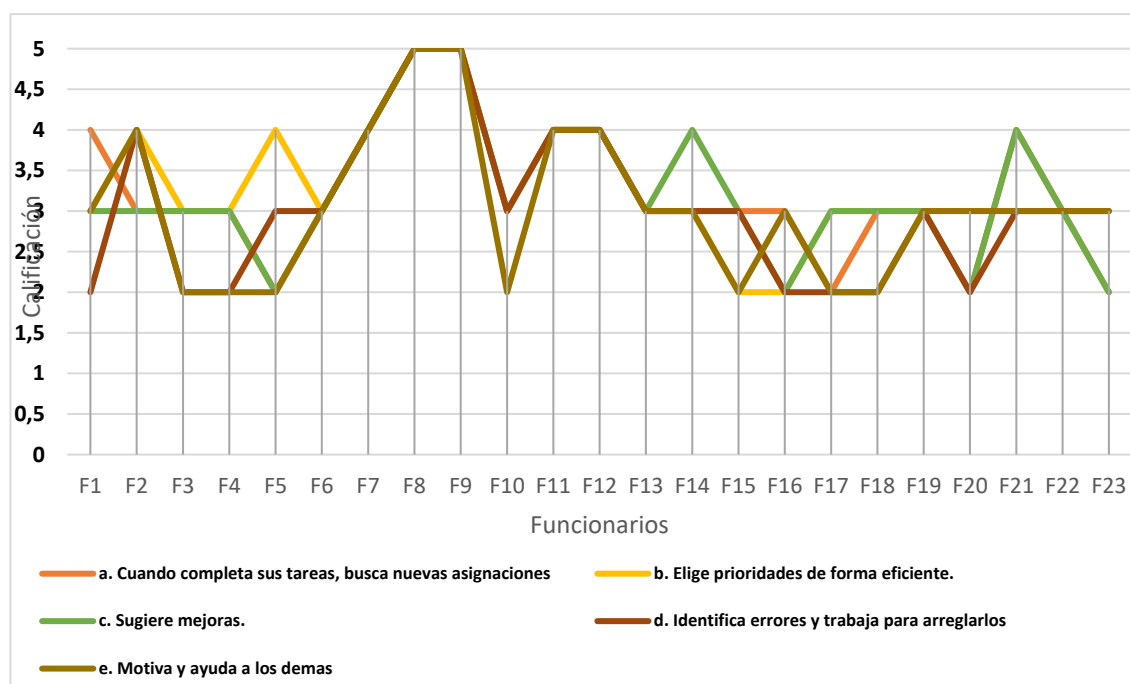
Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Según se indica en la gráfica que antecede, la mayoría de los funcionarios tienen una calificación buena en cuanto a “Lealtad”; en cambio en cuanto a “Puntualidad” se tiene una calificación de buena y muy buena al igual que en “Se esfuerza más si la situación lo requiere”. Respecto a trabajar sin necesidad de supervisión se tiene una calificación buena a muy buena. Y muy pocos funcionarios tienen una excelente visión de toda la calificación de la evaluación.

Gráfico 16: Calificación promedio de Iniciativa /Liderazgo (Gestión 2019)

Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Según se refleja en los informes de desempeño laboral, en cuanto a Iniciativa / Liderazgo de 2019; los funcionarios se encuentran entre bueno, muy buenos y Excelentes.(Ver Anexo N°15)

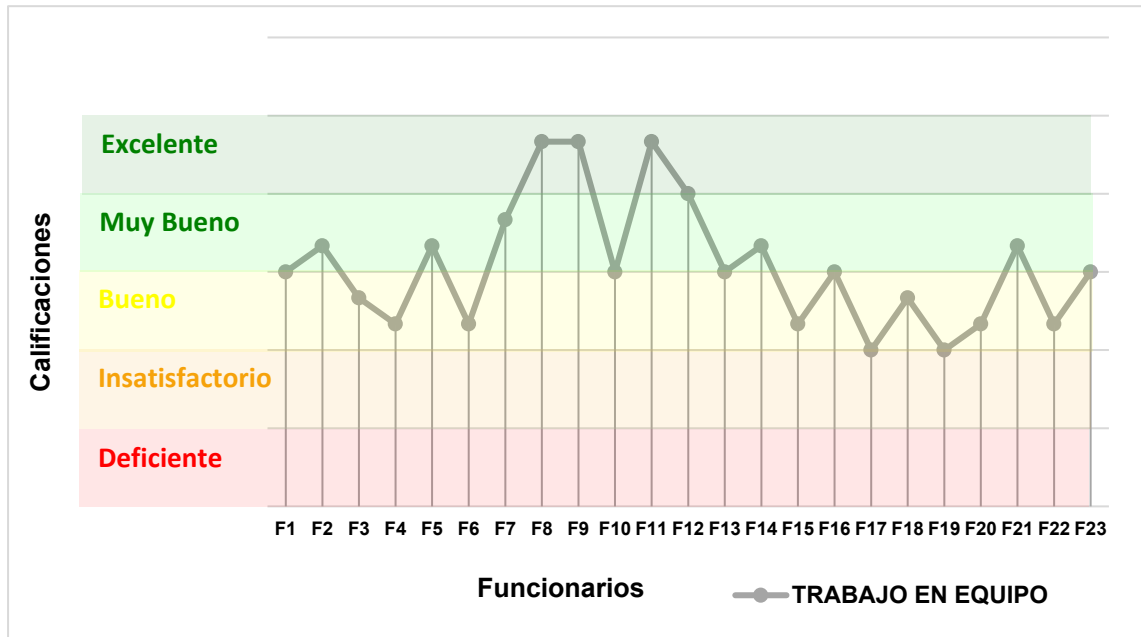
Gráfico 17: Calificación según variables de Iniciativa / Liderazgo (Gestión 2019)

Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Con relación a la información recopilada a través de la evaluación de desempeño acerca de la iniciativa / liderazgo que los funcionarios de la dirección de Recursos Humanos desarrollan, se reconoce una diversidad de datos en la escala numérica en la cual se observa que algunos funcionarios sí desarrollan más que otros funcionarios, como también se ve en la parte de motivación que les hace mucha falta para el desarrollo del liderazgo.

En la gráfica se observa que existe variedad en cuanto al desempeño de los funcionarios respecto a la iniciativa / liderazgo que cada uno de ellos posee, la mayoría de los funcionarios tienen una calificación de insatisfecho y buena en cuanto a “Motivación y ayuda a los demás”; en cambio en cuanto a “Identifica errores y trabaja para arreglarlo” se tiene una calificación de buena y muy buena al igual que en “Sugieres mejoras”. Respecto a “cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones se observa que muy pocos tienen una calificación buena y muy buena.

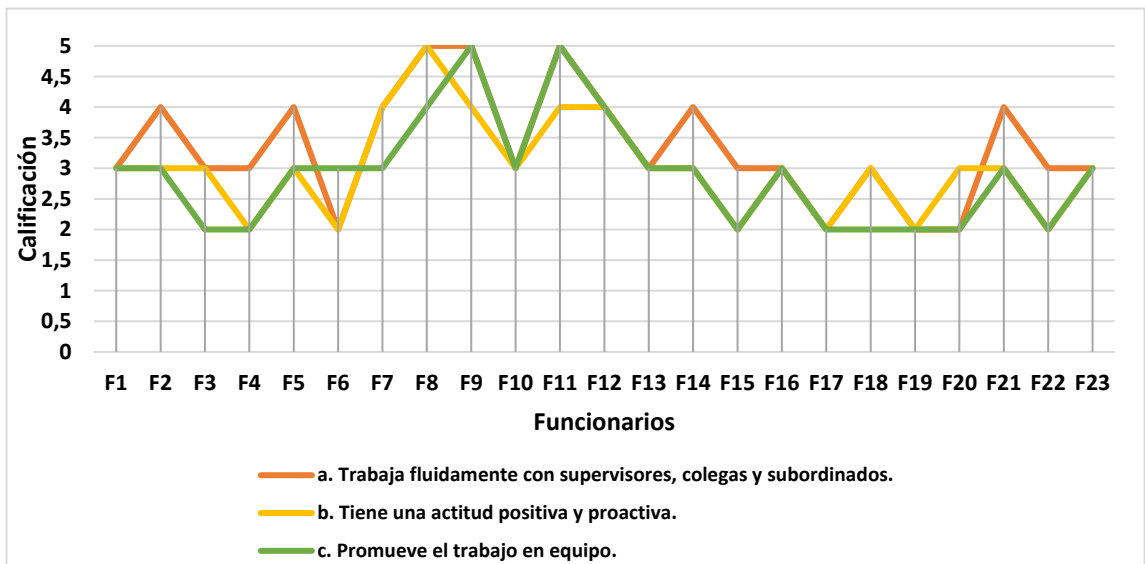
Gráfico 18: Calificación promedio de Trabajo en Equipo (Gestión 2019)



Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Según se refleja en los informes de desempeño laboral, en cuanto a Trabajo en equipo de 2019; los funcionarios se encuentran entre bueno, muy buenos y Excelentes. (Ver Anexo N°16).

Gráfico 19: Calificación según variable de Trabajo en equipo (Gestión 2019)



Fuente: Elaboración propia, con base a informe 2019 (Dirección de RRHH)

Según se indica en la gráfica que antecede, la mayoría de los funcionarios tienen una calificación insatisfactoria en cuanto a “Promueve el trabajo en equipo”; en cambio en

cuanto a “trabajar fluidamente con supervisores, colegas y subordinados” se tiene una calificación de buena y muy buena, al igual que en “Tiene una actitud activa y proactiva” aunque algunos ven insatisfacción.

Con relación a la información recopilada a través de la evaluación de desempeño acerca del trabajo en equipo los funcionarios de la dirección de Recursos Humanos desarrollan, una diversidad de datos en la escala numérica que nos indica que el trabajo en equipo es nada empático con el compañero de trabajo, no existe buena actitud. En la gráfica se observa que existe multiplicidad en cuanto al desempeño de los funcionarios respecto al trabajo en equipo que cada uno de ellos ostenta, existe un pensamiento de resistencia a ayudar a los demás.

2.9 ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE APLICAN EN LA UNIVERSIDAD.

El único formato de evaluación de desempeño que se aplica en la universidad, realizando un análisis de sus indicadores se puede decir que son muy superficiales y carecen de objetividad, podría ser válido si esta autoevaluación entraría en una triangulación con la evaluación (evaluación entre compañeros de manera constructiva) y heteroevaluación (evaluación de jefe a cada funcionario y funcionario a cada jefe), manejar como único elemento de evaluación a la autoevaluación no es nada significativo ni realista. (Ver Anexo N° 17)

2.10 CONCLUSIONES DE DIAGNÓSTICO

Conclusiones del Clima Organizacional

A través de las encuestas realizadas se ha podido demostrar que el nivel de clima organizacional en los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos se debe a:

- Dificultad para trabajar en equipo
- Carencia de compañerismo
- Carencia de compromiso laboral por parte de los funcionarios
- Ausencia de reconocimientos Laborales
- Jefes que no practican lo que pregonan.
- El clima organizacional deficiente y considera que se debe fortalecer
- Capacitación constante. (falta de conocimiento)

- Falta de motivación al personal por parte de los jefes.
- Insatisfacción de los funcionarios
- No existe confianza por parte del jefe a su personal de oficina, no confía.
- Se ve más desconfianza con los funcionarios antiguos.
- No existe reconocimientos por parte del jefe, solo es verbal.
- No existe una capacitación con base en la retroalimentación de algún proceso que se necesita. (falta de conocimiento actualizado)
- Un buen desempeño no existe
- Angustia por el desempeño de cada funcionario
- Insatisfacción por la remuneración de los funcionarios dan todo, pero no reconocer nada del trabajo.
- Recursos no adecuados en las oficinas de los funcionarios
- Bajo nivel de compromiso

Conclusiones de Desempeño Laboral

Se ha podido demostrar que el nivel de clima organizacional en los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos se debe a:

Que la evaluación de desempeño aplicada a la universidad, es poco significativa y objetiva, falta de reconocimiento y herramientas, en relación con todos los puntos en los cuales se evaluar al personal administrativo como ser:

- Capacidad y productividad
- Conocimiento
- Compromiso y lealtad
- Iniciativa / liderazgo
- Trabajo en equipo

Conclusiones del Director

A través de la entrevista realizada se ha podido demostrar que el nivel de clima organizacional del director de la Dirección de Recursos Humanos se debe a:

- Tiene capacidad de liderazgo deficiente
- Tiene conocimientos superficiales sobre lo que es Recursos Humanos.
- Falta de capacitación del Director de Recursos de Humanos

- Falta de compañerismo y solidaridad
- No existe el trabajo en equipo.
- Clima organizacional deficiente
- Falta de coordinación, trabajo en equipo, eficacia y eficiencia.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

3 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

“PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA”

3.1 JUSTIFICATIVO

Es preciso aclarar las razones por las que la siguiente propuesta refleja dos indicadores que son capacitación y entrenamiento:

Se toma capacitación; porque se podrá dotar de conocimientos a los funcionarios en referencia a clima organizacional y sus elementos y de esta manera puedan desarrollarse con mayor efectividad en su campo laboral.

Asimismo, se asume a Chiavenato (2009) quien indica que **la capacitación**; es el proceso educativo de corto plazo, que implica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

Se asume el término de **entrenamiento**; porque la propuesta se pretende lograr a un corto plazo, asimismo está orientado a que los funcionarios desarrollen destrezas y habilidades en las diferentes categorías de clima organizacional.

Como se fue expresando a lo largo de esta investigación, la importancia de fortalecer el clima organizacional en el personal reside en que el clima organizacional sí influye en el desempeño laboral por tanto es importante partir de este tema para poder optimizar el desempeño laboral de los funcionarios de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

La Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, no cuenta con un Plan de Capacitación, por tanto, una vez realizado el diagnóstico se vio la necesidad de implementar un Plan de Capacitación, misma que contiene:

- Objetivos
- Personas a formar.
- Metodologías y modalidades formativas a emplear.
- Tiempo
- Presupuesto del plan de formación.
- Detección de las necesidades de formación.
- Planificación de las acciones.
- Comunicación y divulgación.
- Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.
- Secuencia, tiempo y fechas de las acciones y actividades.
- Evaluación
- Intensidad Horaria (Anexo 2)

DISEÑO DE CRONOGRAMA PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO					
OBJETIVO: Lo que se busca a través del tema de capacitación					
FECHA Y TIEMPO: Tiempo dedicado a la capacitación					
PERSONAS A FORMAR: Funcionarios que intervienen en el proceso					
PRESUPUESTO: Costo de la capacitación.					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
Uso de diferentes metodologías para la aplicación del plan de formación	Explicación de la necesidad del tema de capacitación	Actividades motivadoras que permiten la participación y el desarrollo del tema de capacitación	Forma de publicar el plan de formación a los funcionarios	De acuerdo a los tiempos y espacios definidos por la Universidad	Se evalúa el tema de capacitación a través de encuestas

3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

“Contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier a través de un plan de

capacitación” para preparar al personal para la realización eficiente en el desempeño laboral, y con ello al incremento de la productividad y rendimiento efectivo de la institución.

Desarrollar habilidades y destrezas a través de un plan de capacitación y entrenamiento que fortalezcan el clima organizacional entre funcionarios de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca para que se incremente y optimice el desempeño laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proveer conocimientos o para el desarrollo de habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Incrementar el nivel de eficacia y eficiencia de los funcionarios y rendimiento colectivo.
- Colaborar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Institución.

3.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA PROPUESTA

La propuesta se basará en los siguientes lineamientos:

- Propiciar un vínculo entre funcionarios con su cargo y la institución.
- Mejorar las relaciones humanas entre el superior y los subordinados como base para una cultura organizacional.
- Motivar al auto perfeccionamiento y mayor productividad de los funcionarios
- Retroalimentación constante, enfocada en superación personal.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES LOCALES

Los actores locales serán los siguientes:

- **Rector:** Su rol será de viabilizar la propuesta.
- **Director de Recursos Humanos:** Su rol será de gestionar y realizar un seguimiento a los procesos de capacitación para los funcionarios de la Universidad.
- **Funcionarios:** Generar una actitud propositiva y participativa enfocada en el respeto, responsabilidad y en el desempeño laboral de cada uno.

3.5 AREAS DE ACCIÓN

- Fortalecimiento institucional a través de la capacitación de sus funcionarios.
- Desarrollo de habilidades que fortalezcan el clima organizacional de la Universidad.

METAS

Capacitar a los 23 trabajadores que componen la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

PLAN DE ACCIÓN

Las acciones para el diseño del plan de capacitación y entrenamiento de personal a corto plazo y largo plazo están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar el desempeño laboral, para ello se está considerando lo siguiente:

3.6 METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN

La propuesta de capacitación se enfoca en una metodología activa, participativa, productiva e innovadora de interrelación teórico- práctico para generar conocimientos científicos y habilidades óptimas que propicien el desarrollo de la cultura organización en la Universidad.

Asimismo, esta propuesta se inspira en desarrollar:

- Conocimientos
- Habilidades
- Valores

Es de esta manera que con el estudio realizado al clima organizacional a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos se demuestra la carencia principalmente en la falta de conocimiento del personal de la dirección de Recursos Humanos, esto es dado por la falta de capacitación constante en esa dependencia, de la dificultad de trabajar en equipo, además de la falta de motivación, carencia de compromiso laboral, falta de capacitación en base a la retroalimentación de procesos o información, lo que perjudica primordialmente al desarrollo de un buen desempeño laboral en la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca es la falta de conocimiento actualizado por parte de los

funcionarios de la Dirección, de la misma manera sucede con el Director de Recursos Humanos que al igual que los funcionarios posee una capacidad limitada de conocimientos referente al manejo del capital humano de la Institución, lo que da lugar a la falencia de coordinación , trabajo en equipo, eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones como Director.

3.7 TEMAS DE CAPACITACIÓN

Según el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se tomaron los siguientes temas de capacitación en sus distintos niveles:

3.7.1 Capacitaciones a realizar dentro del diseño del plan de entrenamiento

a) Especialidad en Gestión del Capital Humano (Enfocado en clima organizacional)

Procedimiento importante para el Director de Recursos Humanos que maneja a todo el personal de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, le permitirá objetivamente mejorar su capacidad y productividad; conocimiento, compromiso y lealtad; iniciativa/ liderazgo, trabajo en equipo, lo que repercutirá en el buen manejo de a nivel de la Universidad. (anexo 3).

Tabla 6: ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO (enfocado en clima organizacional)

DISEÑO DE CRONOGRAMA PLANES DE ENTRENAMIENTO					
OBJETIVO: Desarrollar conocimientos habilidades y destrezas para desarrollar el clima organizacional en una institución o empresa.					
FECHA Y TIEMPO: marzo 2020 a diciembre 2020 -- 4 horas diarias					
PERSONAS A FORMAR: Directores					
TEMA: Especialidad en Gestión del Capital Humano (enfocado en clima organizacional)					
PRESUPUESTO: Bs.12.600 (Sus .1.800,00)					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
La especialidad, se realizará mediante, módulos, que permite dotar conocimiento y herramientas para una gestión exitosa en clima organizacional donde se abordará clima organizacional, importancia, elementos y como desarrollarla en una institución.	En la actualidad muchas instituciones, desconocen su personal, lo que se refleja, en posibles desventajas para la misma, al no tener una capacitación constante en temas actuales, en el rubro en el que se desenvuelven, se crea vulnerabilidad. Se hace necesaria esta capacitación puesto que se ha demostrado que el clima organizacional es deficiente entre los funcionarios de la Universidad	Se desarrollará la: Especialidad en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede – Sucre a partir del mes de marzo 2020 hasta diciembre 2020 en las instalaciones de la Universidad Andina ubicada en calle Real Audiencia # 73	La especialidad en Gestión del Capital Humano enfocado en clima organizacional se hará conocer mediante tríptico de forma directa a Directores y Jefes de áreas de la Universidad	Es importante que la especialidad de gestión del Capital humano, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la Universidad el año 2020-2021, sin embargo, es necesario realizar seguimiento teniendo en cuenta las falencias presentadas, buscando mejora.	Se evaluará, aplicando el desarrollo de conocimiento actuales, capacidad, y estudios de caso reales.

b) Servicio al Público.

Tema a desarrollar dentro del grupo de funcionarios, que componen estratégicamente la atención y servicio al público como son: los auxiliares, secretaria y recepcionista. (anexo 4).

Tabla 7: DISEÑO DE CAPACITACIÓN SERVICIO AL PÚBLICO

DISEÑO DE CRONOGRAMA PLANES DE ENTRENAMIENTO (formación)					
OBJETIVO: Brindar herramientas a los funcionarios que permitan detectar y superar barreras de acceso a los valores de la institución especialmente lo relacionado con el servicio al público					
FECHA Y TIEMPO: 14 de enero al 24 de enero 2020 --- 2 horas Diarias					
PERSONAS A FORMAR: Personal de la Dirección de Recursos Humanos (secretarias, auxiliares Administrativos, conserjes)					
TEMA: Seminario Servicio al Publico					
PRESUPUESTO: Bs. 2.500,00					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
La capacitación de servicio al público se desarrollará a través de un seminario de servicio al público que permitirá a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad, fortalecer el manejo del público	Los funcionarios deben fortalecer el servicio al cliente, pues se evidencia falta de manejo hacia los mismos.	Se desarrollará tema: Seminario Servicio al Público, a través de charlas dirigidas y actividades dinámicas, en la semana del 14 al 24 de enero del año 2020. En las instalaciones de la casa de la Argandoña Actual Centro de Posgrado e Investigación CEPI calle Aniceto Arce # 46. Auditorio Dos segundos patios	El seminario se divulgará a través de volante, página Web de la Institución, voz a voz y en la cartelera institucional.	Es importante que el seminario de Servicio al público, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la Dirección de Recursos Humanos durante el año 2020- 2021, sin embargo, a opinión del facilitador es necesario aplicar evaluación de desempeño a los funcionarios, para evidenciar la aplicación y conocimiento del seminario	El seminario se evaluará con cuestionario, evaluaciones de desempeño.

c) Liderazgo y trabajo en equipo.

Tema a desarrollar con el equipo de trabajo que hace parte de la Dirección de Recursos Humanos, entendiendo la insolvencia que se tiene a nivel de liderazgo, lo que ha llevado a la falta de motivación. (anexo 5).

Tabla 8: DISEÑO DE CAPACITACIÓN LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

DISEÑO DE CRONOGRAMA PLANES DE ENTRENAMIENTO (formación)					
OBJETIVO: Fortalecer en los líderes de la Dirección de Recursos Humanos el trabajo en equipo					
FECHA Y TIEMPO: 7 de febrero al 14 de febrero 2020 – 4 horas diarias					
PERSONAS A FORMAR: jefes División y Jefes Sección de la Dirección de Recursos Humanos.					
TEMA: Liderazgo y Trabajo en Equipo.					
PRESUPUESTO: Bs. 2.500,00					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
La capacitación de liderazgo y trabajo en equipo se desarrollará a través de conversatorio, que permitirá verificar diferentes puntos de vista de los líderes que manejan las diferentes Divisiones y Secciones, de las áreas que compone la Dirección de Recursos Humanos.	En las áreas de la Dirección de Recursos Humanos, los funcionarios generan falencias por trabajo en equipo, los líderes de las diferentes áreas tanto División como Sección de la Dirección de Recursos Humanos, solicitan esta capacitación con el ánimo de crear herramientas que permitan, fortalecer los equipos de trabajo.	Se desarrollará tema: conversatorio en la semana del 07 al 14 de febrero de 2020. En las instalaciones de la casa de la Argandoña Actual Centro de Posgrado e Investigación CEPI calle Aniceto Arce # 46. Auditorio Dos segundos patios.	El conversatorio se divulgará a través de afiche, página web de la Institución.	Es importante que el conversatorio, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la Dirección durante el año 2020- 2021, sin embargo, a opinión del facilitador es necesario aplicar evaluación de desempeño a los funcionarios, para evidenciar la aplicación y conocimiento del conversatorio	El conversatorio se evaluará a través de foro que se colgará en la página web de la Institución.

d) Emprendimiento Institucional.

Su objetivo es avanzar hacia el futuro, esta capacitación va dirigida principalmente a los líderes de la organización, para de esta manera proyectar a sus funcionarios (anexo 6).

Tabla 9: DISEÑO DE CAPACITACIÓN EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

DISEÑO DE CRONOGRAMA PLANES DE ENTRENAMIENTO (formación)					
OBJETIVO: Motivar a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos en la transformación de la Dirección, teniendo en cuenta lineamiento legales.					
FECHA Y TIEMPO: 9 de marzo al 20 de marzo 2020 -- 3 horas diarias					
PERSONAS A FORMAR: Funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos (Encargados, auxiliares Administrativos)					
TEMA: Emprendimiento Institucional					
PRESUPUESTO: Bs. 2.500,00					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
La capacitación de emprendimiento institucional, ejecutara a través de charla dirigida, acompañada de obra de teatro, donde se muestra claramente los conceptos de emprendimiento institucional y su desarrollo legal dentro de la sociedad	Es importante que el equipo de trabajo, de la dirección de Recursos Humanos tenga claridad del significado que tiene el emprender una Institución de la Magnitud de la Universidad, se tendría una mejor visión, y aportaría, en la búsqueda consecutiva de mejorar.	Se desarrollará tema: charla dirigida, en la semana del 9 al 20 de marzo de 2020. En las instalaciones de la casa de la Argandoña Actual Centro de Posgrado y Investigación CEPI calle Aniceto Arce # 46. Auditorio Dos segundo patio.	Para esta charla se hará la divulgación a través, de panfletos que le serán entregados a los funcionarios de la dirección de Recursos Humanos con su respectiva, memoria de la capacitación.	Es importante que la charla sobre emprendimiento institucional, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la Dirección de Recursos Humanos durante el año 2020- 2021, sin embargo a opinión del facilitador es necesario a través de estudios de casos realizar seguimiento de esta importante capacitación.	La charla dirigida se evaluara con estudios de casos

e) Ofimática

Entendiendo las necesidades y deseos de mejorar el desarrollo operativo de las oficinas, es importante que los funcionarios involucrados, reciban un curso amplio, que les permita fortalecer la orientación del manejo de las herramientas office (Microsoft Word, Excel, Power Point, Acces, Publisher) y su productividad será más efectiva. (Véase el anexo 7).

Tabla 10: CAPACITACIÓN EN OFIMÁTICA

DISEÑO DE CRONOGRAMA PLANES DE ENTRENAMIENTO					
OBJETIVO: Fortalecer con la actualización de nuevas herramientas office a los funcionarios de Recursos Humanos					
FECHA Y TIEMPO: mes de abril al mes de septiembre 2020 --- 2 horas diaria					
PERSONAS A FORMAR: secretaria de Administrativos, Auxiliares Administrativos y Conserjes					
TEMA: Ofimática (Microsoft Word, Excel, Power point, Acces, Publisher)					
PRESUPUESTO: Bs. 5.000,00					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
La capacitación de Ofimática se, ejecutara a través de cursos con estudios teórico - práctico, que permitirán crear habilidades para aplicar en oficina.	Es importante que el personal del área fortalezca sus conocimientos, a partir de la actualización de herramientas office. Actualmente la necesidad de actualización y ausencia de ellas hacen que le personal a cargo reciba la capacitación	Se desarrollará los cursos: Ofimática (Microsoft Word, Excel, Power Point, Acces, Publisher), en el mes de abril a septiembre 2020 en las instalaciones de ISEC SUCRE ubicado en calle M. Melean # 151 esq. J.L. Martínez. (zona campos Universitario)	el curso sobre ofimática se divulgará a través de volante, página Web, voz a voz y en la cartelera institucional	Es importante que el curso sobre ofimática, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la Dirección de Recursos Humanos durante el año 2020- 2021, sin embargo, a es necesario a través de evaluación realizar seguimiento de esta importante capacitación.	se evaluará con trabajos prácticos

3.8 CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Tabla 11: Cronograma de Capacitaciones

	Meses Tiempo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO (enfocado en clima organizacional)	9 meses												
CAPACITACIÓN SERVICIO AL PÚBLICO	10 días	14 al 24 de Enero 2020											
CAPACITACIÓN LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	6 días		7 al 14 de Febrero										
CAPACITACIÓN EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	10 días			9 al 20 de Marzo									
CAPACITACIÓN EN OFIMÁTICA	6 meses												

Según el desarrollo del entrenamiento vaya ejecutándose en el periodo planificado, entra a marca como actividad completa, si no fuera así el desarrollo en etapa asignada se marca como incompleto por no cumplir en fecha estipulada, o en no iniciado si la actividad no se da.

COMPLETO	INCOMPLETO	NO INICIADO
-----------------	-------------------	--------------------

3.9 PERSONAL A SER CAPACITADO

Tabla 12: _ Personal a ser Capacitado

	PERSONAL	CANTIDAD (PERSONAS)
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO (enfocado en clima organizacional)	Director de Recursos Humanos.	1
CAPACITACIÓN SERVICIO AL PÚBLICO	Personal de la Dirección de Recursos Humanos. (Secretarias, auxiliares Administrativos, conserjes).	16
CAPACITACIÓN LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	Jefes División y Jefes Sección de la Dirección de Recursos Humanos.	3
CAPACITACIÓN EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	Funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos (Encargados, Auxiliares Administrativos)	16
CAPACITACIÓN EN OFIMÁTICA	Secretaria de administrativos, auxiliares administrativos y conserjes	15

3.10 PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 13: Proyección del Desempeño Laboral

	ACTIVIDADES	Año 2020		Año 2021		Año 2022		Observaciones
		Semestre I	Semestre II	Semestre I	Semestre II	Semestre I	Semestre II	
PROPUESTA	ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO (enfocado en clima organizacional)	9 meses (marzo a diciembre)						Se permitirá mejorar su capacidad y productividad; conocimiento, compromiso y lealtad; iniciativa/ liderazgo, trabajo en equipo, lo que implicará en el buen manejo de a nivel de la Universidad.
	Personal .- Director de Recursos Humanos.							
	CAPACITACIÓN SERVICIO AL PÚBLICO	14 al 24 de enero (10 días)						Se permitirá que los funcionarios realicen un óptimo compromiso con la Institución.
	Personal.- Secretarias, Auxiliares Administrativos, conserjes.							
	CAPACITACIÓN LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	7 al 14 de febrero (6 días)						Se permitirá que los jefes división y jefes sección tengan la capacidad adecuada del trabajo en equipo con los funcionarios a través de un buen liderazgo y la realización de una efectiva motivación.
	Personal.- Jefes División y Jefes Sección de la Dirección de Recursos Humanos.							
	CAPACITACIÓN EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	9 al 29 de marzo (10 días)						Se permitirá producir en los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos la visión y la actualización de conocimiento para la

							correcta función en la Dirección.
	Personal.- Funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos (Encargados, auxiliares Administrativos).						
	CAPACITACIÓN EN OFIMÁTICA	6 meses (abril a septiembre)					Se permitirá una mejora el desarrollo operativo de los funcionarios en las oficinas, que les permita fortalecer, la orientación del manejo de las herramientas office.
	Personal.- Secretaria de Administrativos, Auxiliares Administrativos y Conserjes.						
	Problemas de motivación						
CLIMA ORGANIZACIONAL	Problemas de sueldos (remuneraciones)						
	Problemas de recursos de oficina						
	Situacióncomunicacióndeficiente						
	Capacidad y Productividad						
DESEMPEÑO LABORAL	Conocimiento						
	compromiso y lealtad						
	Iniciativa / Liderazgo						
	Trabajo en Equipo						
	Desempeño Laboral						
	Desempeño laboral	60%-65%	65%	70%	75%	80%	90%

Asumiendo que en definitiva la Dirección de Recursos Humanos ejecutará cuanta tarea sea necesaria para mejorar las prácticas inherentes a las capacitaciones de las cuales depende significativamente el desempeño laboral y tomando como base los resultados previstos en el Capítulo II, tanto en la propuesta, clima organizacional y desempeño laboral, es posible proyectar la mejora del desempeño de los funcionarios de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, para un periodo de 3 años, en un marco de expectativa racional y factible, de acuerdo a los siguientes términos: 5% de crecimiento anual en cuando al plan de capacitación y entrenamiento personal realizada para el primer año de ejecución, mejorando su capacidad, productividad, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación constante a los funcionarios, para la gestión 2021 se irá también incrementando el crecimiento de anual para el desarrollo óptimo de un clima organizacional resolviendo por problemas que se tiene ya a través del buen manejo del Director de Recursos Humanos y para la gestión 2022 se tendrá incrementado el buen desempeño laboral.

3.11 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En el ámbito económico financiero, la implementación del Plan de Capacitación y Entrenamiento Personal propuesto, implica la asignación de un presupuesto anual de acuerdo a las diferentes actividades.

La presente propuesta cuenta con el respaldo de la autoridad, a la vez cuenta con el apoyo de los funcionarios consultados, dicho aspecto se puede confirmar en el diagnóstico ubicado en el capítulo II del presente documento, tanto el director como funcionarios están de acuerdo con el fortalecimiento del plan de capacitación y entrenamiento personal para generar trabajadores más comprometidos.

El financiamiento de esta propuesta estará a cargo de la Universidad San Francisco Xavier, como respuesta a los objetivos de esta institución, la cual enfatiza la capacitación de su personal, asimismo es preciso mencionar que la Universidad cuenta con ambientes destinado a cursos, seminarios, talleres, capacitaciones que facilitarán sin duda el desarrollo de la presente propuesta, es preciso mencionar que entre las funciones de las autoridades de Recursos Humanos de toda institución pública está el de promover la actualización y capacitación de los funcionarios de manera constante aspecto que también

es para el Director con la actualización de conocimientos a través de una especialidad, aspecto que actualmente no se va dando en esta institución.

Los horarios por la mayor predisposición de los funcionarios estarían dirigidos después del horario de oficina.

Como una forma de motivación a la participación de cada uno se sugiere brindar certificados de reconocimiento a la participación, una persona motivada participará de manera más efectiva y asimismo se les indicará que serán publicadas fotos a través de la página de la Universidad.

RECURSOS:

HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, Psicólogos, Ingenieros, etc.

MATERIALES

- **INFRAESTRUCTURA.** - Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambiente de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, en inmediaciones del Centro de Estudios de Postgrado CEPI (ex la casa Argandoña).
- Especialidad en instalaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede – Sucre
- Curso de Ofimática instalaciones del Instituto Itec.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.** - está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, bolígrafos, equipo multimedia, data display, y ventilación adecuada.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.** - entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación y entrenamiento personal será financiado por ingresos propios de la Institución a través de la partida presupuestaria 25700 capacitaciones del personal.

3.12 PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Se estima un monto asignado a la capacitación de Bs. 25.000,00

- **ÁREA:** Dirección de Recursos Humanos.
- **AÑO DE EJECUCIÓN:** 2020

Tabla 14: Presupuesto de Plan de Entrenamiento y Desarrollo Personal

Nº	DETALLE	CANTIDAD (PERSONAS)	TOTAL Bs.
1	Seminario Atención al publico	18	2.500
2	Capacitación Liderazgo y trabajo en equipo	4	1.500
3	Capacitación de Emprendimiento Laboral	14	2.000
4	Capacitación en Ofimática	17	5.000
5	Especialidad en Gestión del Capital Humano (enfocado en clima organizacional)	3	12.600
6	Refrigerio		500
	TOTAL PRESUPUESTO	Bs.	19.100

Fuente: elaboración propia

El presupuesto de capacitación estimado es de bolivianos 25.000,00.

El presupuesto de capacitación ejecutado es de bolivianos 19.100,00.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Como resultado de la aplicación de las encuestas se proponen, los planes de capacitación y entrenamiento dirigidos, y con objetivos de alto impacto, para la Dirección de Recursos Humanos. De tal forma que se atiendan oportunamente las necesidades de formación, de los funcionarios.
- Al desarrollar las actividades de entrenamiento propuestas, aumentará el nivel de motivación y desempeño en los trabajadores, siendo este factor un desencadenante para mejorar el nivel de funcionamiento, la satisfacción de los requisitos del público, la imagen corporativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, adecuado manejo de liderazgo, buen manejo financiero y aumentar la productividad y beneficio de la Institución.
- Al implementar eficazmente un sistema de entrenamiento en los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos, permitirá que la Institución se adapte fácilmente a los posibles cambios vertiginosos, que presenta el nuevo mundo globalizado tecnológicamente, de tal forma que no afecte el logro de los objetivos trazados por la organización.

4.2 RECOMENDACIONES

Para definir las necesidades, diseñar y planear, los procesos de capacitación y entrenamiento en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca se hacen las siguientes, recomendaciones:

- Definir políticas y plan estratégico acorde con las características del sistema de capacitación y entrenamiento, teniendo en cuenta las expectativas de la organización.
- Designar un profesional responsable de la construcción y estudio de las competencias y perfiles de los trabajadores, con el objetivo de lograr una implementación del sistema de entrenamiento.
- Realizar un manual de diseño y planeación de entrenamiento, que eliminen las brechas entre las competencias requeridas y las existentes, facilitando las entradas para la definición y ejecución de los planes de entrenamiento.
- Compromiso del Rector de la Universidad, para la asignación de recursos que permitan desarrollar las actividades programadas en los planes de formación.
- Definir mecanismos eficaces de socialización oportuna de los planes de formación, al equipo de trabajo de la organización.
- Se puede utilizar la guía PMBOK como una herramienta para una buena gestión, administración y dirección de la propuesta al momento de implementarla.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Angel. Cultura organizacional. Mexico D.F.: Inespo/Univ. De León (1999).
- Alabart, Y.; Portuondo, A. L., Cultura organizacional, Perfeccionamiento empresarial, Premio a la excelencia, Folletos Gerenciales MES, año IV, No 2 (2001)
- Amoros Eduardo. Comportamiento organizacional, en busca de desarrollo de ventajas competitivas, Perú, (2007).
- Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México, Trillas (1987)
- Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, VitaCultura , Clima Organizacional (2000)
Documento de Internet extraído en mayo (2019)
<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Chad A. Hartnell, Amy Yi Ou, Angelo Kinicki. Cultura organizacional (2011)
- Chiavenato I, Introduccion a la teoría general de la administración (1999)
- Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill Interamericana, S.A. (2004)
- Chiavenato I. Cultura organizacional. Administración de recursos humanos. 8va ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.; (2007)
- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill Interamericana. (2009).
- Crítica(2001)Hellriegel, D. y Slocum, J.Comportamiento organizacional (12ª. ed.) México: Cengage Learning, Editores.(2009)
- Denison. Danny Corporación de cultura organizacional efectiva. Nueva York (2012)
- DonneysF.Cultura organizacional [En línea]. Colombia: Curso cultura organizacional.weebly.com;2016, extraído en mayo de 2019 de <http://cursoculturaorganizacional.weebly.com>
- Elliott Jaques, La Teoría de la Organización Requerida : el capítulo faltante en los libros de texto de administración 1917
- Fineawsky E, José KM. Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación; (2012).

- GomezXAcrales Leonor. En torno a la cultura de la empresa y su patología. Madrid (1997)
- Grimson, A. "Diversidad y cultura: reificación y situacionalidad", Tabula Rasa (2008)
- Hall. Rocio Organizaciones, estructura y proceso, tercera edición, Madrid (1972)
- Harris, M. "Antropología cultural", Madrid, Alianza Editorial(2011)
- Harris, M. "Teorías sobre la cultura en la era posmoderna", Barcelona.
- Lewin, K. A dynamic theory o/ personality. New York: McGraw· Hill, 1938
- Likert, R. (1965) Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao: Deusto
- Lippitt, R., & White, R. K. The "social climate" of children's groups. En R. G. Barker, J. S. Kounin, & H. F. Wright (Eds.), Child behaoior and development, New York: McGraw-Hill, 1939.
- Newstrom, J. El Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional. 12va. Edición. Mc Graw Hill. México. (2007)
- Pettigrew Andrew M; Estudio de la cultura organizacional en administracion, vol 2 , 1979
- Quinn, Robert y Rohrbaugh, John A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science. Volumen 29, edición 3. (1983).
- Reichers A. E Schneider B Clima y cultura; Una evolución de construcción, Editorial Schneider (1990)
- Robbins, S. P, T. A. Comportamiento Organizacional. México: Editorial. Pearson Educación (2004).
- RobbinsStephen y Coulter Mary, Admnistración, décima edición, Costa rica (2000)
- Sackmann Sonja A. The Handbook of Organizational Culture and Climate, (2011)
- Sánchez Alonso, Concepto de cultura organizacional. Sus fundamentos teóricos e investigación en España. (2001)
- Schein, E. Organisational culture. Working Paper. Massachussets: Sloan School of Management MIT. (1985).

- Schein, Edgar H., La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica; Plaza y Janes Editores S.A. (1998).
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. Perspectives on Organizational Climate and Culture. En S.E. Zedeck (Ed). Handbook of Psychology Washington, DC: APA. (2011).
- Serra Ines. El análisis del crecimiento de la empresa, Un panorama las Canarias (2004)
- Sikula, A. Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos. México: Limusa.) (2005)
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N. M. Ashkanasy. (2000).

ANEXOS

Anexo 1: GUIA DE ENCUESTA

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La presente encuesta tiene el objetivo principal de obtener información sobre el clima organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y / o acciones en beneficio de todo el personal.

PERSONAL:

1.- En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

2. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

3. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

5. El grupo de trabajo valora mis aportes

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

6.- Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

JEFES

7.- Los jefes en la institución se preocupan por mantener elevado el nivel del personal

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

8.- El jefe de la sección crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

11.- Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

12.- Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

13.- Mi jefe me respalda frente a sus superiores

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

14.- Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐
Casi siempre ☐ Siempre ☐

DESEMPEÑO:

15.- Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es

Muy malo ☐ Malo ☐ Regular ☐
Bueno ☐ Muy Bueno ☐

16.- Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐
Casi siempre ☐ Siempre ☐

17.- El jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐
Casi siempre ☐ Siempre ☐

18.- El jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐
Casi siempre ☐ Siempre ☐

19.- De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐
Casi siempre ☐ Siempre ☐

BENEFICIOS:

20. Entiendo bien los beneficios que tengo en la institución:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐
Casi siempre ☐ Siempre ☐

21. Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

REMUNERACION

22.- Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

23.- Mi remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo

Muy mala ☐ Mala ☐ Regular ☐

Buena ☐ Muy Buena ☐

24.- Sin remuneración no trabajo horas extras:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

INSTITUCION

25.- La institución cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

26.- La institución otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

27.- En la Institución las funciones están claramente definidas

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

28.- Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

29. La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

30. La institución brinda estabilidad laboral:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

31. La institución contrata personal temporal:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

32. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

SUPERACION

33.- Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

COMPROMISO

34.-El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la institución es

Muy bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐

Alto ☐ Muy Alto ☐

35.- Participo de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

RECURSOS

36.- El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es

Muy mala ☐ Mala ☐ Regular ☐

Buena ☐ Muy Buena ☐

37.- Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

38.- El ambiente de mi sitio de trabajo es el adecuado:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

39.- La iluminación del área de trabajo es deficiente:

Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta Frecuencia ☐

Casi siempre ☐ Siempre ☐

SATISFACCION:

40.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer en la institución?

Muy bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐

Alto ☐ Muy Alto ☐

41.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución?

Muy bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐

Alto ☐ Muy Alto ☐

42.- ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la institución?

Muy bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐

Alto ☐ Muy Alto ☐

43.- Edad

.....

44.- Tiempo en el cargo

.....

45.- Sexo

Masculino ☐ Femenino ☐

Anexo 2: FOMENTO Y DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO

	1.- En la oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo				2. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:				3. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:				4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo:				5. El grupo de trabajo valora mis aportes			
	masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino	
NUNCA	4	26,7%	2	25,0%	1	6,7%	1	12,5%	2	13,3%	1	12,5%	7	46,7%	1	14,3%	3	20,0%	2	25,0%
A VECES	5	33,3%	2	25,0%	5	33,3%	2	25,0%	3	20,0%	1	12,5%	2	13,3%	3	42,9%	1	6,7%	0	0,0%
CON CIERTA FRECUENCIA	2	13,3%	0	0,0%	4	26,7%	2	25,0%	3	20,0%	2	25,0%	3	20,0%	1	14,3%	3	20,0%	3	37,5%
CASI SIEMPRE	1	6,7%	2	25,0%	4	26,7%	2	25,0%	4	26,7%	2	25,0%	3	20,0%	1	14,3%	6	40,0%	3	37,5%
SIEMPRE	3	20,0%	2	25,0%	1	6,7%	1	12,5%	3	20,0%	2	25,0%	0	0,0%	1	14,3%	2	13,3%	0	0,0%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%	15	100,0%	7	100,0%	15	100,0%	8	100,0%

Variables	En la oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo			Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:			Soy aceptado por mi grupo de trabajo:			Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo:			El grupo de trabajo valora mis aportes		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino				
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo					
NUNCA	13,25	4,00	10,17	14,00	2,00	8,00	12,00	6,00	10,00	13,86	6,00	12,88	18,67	4,00	12,80
A VECES	16,20	5,00	13,00	18,20	7,00	15,00	20,33	8,00	17,25	8,50	7,33	7,80	15,00		15,00
CON CIERTA FRECUENCIA	11,50		11,50	12,00	4,50	9,50	9,67	4,50	7,60	11,33	10,00	11,00	9,67	5,67	7,67
CASI SIEMPRE	9,00	7,00	7,67	4,75	7,00	5,50	8,25	4,50	7,00	8,67	7,00	8,25	8,17	8,00	8,11
SIEMPRE	2,67	8,50	5,00	2,00	10,00	6,00	9,00	8,50	8,80		2,00	2,00	12,50		12,50

Anexo 3: COMPORTAMIENTO DE LOS JEFES CON EL PERSONAL

Edad	Los jefes en la institución se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal:			El jefe de la sección crea un atmosfera de confianza en el grupo de trabajo:			Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:			El jefe desconfía del grupo de trabajo:		
	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	edad			edad			edad			edad		
NUNCA	38,00	0,00	38,00	60,50	34,67	45,00	48,50	38,67	42,60	54,00	37,50	45,75
AVECES	54,75	27,50	45,67	43,00	35,00	40,71	46,67	33,00	43,25	47,00	37,00	42,00
CON CIERTA FRECUENCIA	41,60	38,60	40,10	45,17	33,00	43,43	34,75	37,00	35,71	33,40	40,50	35,43
CASI SIEMPRE	0,00	0,00	0,00	12,00	0,00	12,00	47,00	0,00	47,00	48,17	0,00	48,17
SIEMPRE	39,50	37,00	38,67	39,00	39,00	39,00	0,00	25,00	25,00	0	27,50	27,50

Variables	Los jefes en la institución se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal:			El jefe de la sección crea un atmosfera de confianza en el grupo de trabajo:			Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:			El jefe desconfía del grupo de trabajo:		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo		
NUNCA	4,00	0,00	4,00	17,50	5,67	10,40	10,00	8,33	9,00	14,50	7,50	11,00
AVECES	16,25	4,50	12,33	6,80	4,50	6,14	12,67	6,00	11,00	6,00	6,50	6,25
CON CIERTA FRECUENCIA	17,20	6,6	11,90	9,83	6,00	9,29	14,75	5,33	10,71	16,40	6,00	13,43
CASI SIEMPRE	0,00	0,00	0,00	44,00	0,00	44,00	9,50	0,00	9,50	8,50	0,00	8,50
SIEMPRE	3,50	7,00	4,67	2,00	8,50	6,33	0,00	2,00	2,00	0	4,50	4,50

Anexo 4: RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE TRABAJO

Edad	Los jefes reconocen y valoran mi trabajo:			Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades:			El jefe me respalda frente a sus superiores:			El jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades:			El jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo:			El jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño:		
	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media
	Masculin o	Femenin o		Masculin o	Femenin o		Masculin o	Femenin o		Masculin o	Femenin o		Masculin o	Femenin o				
	edad			edad			edad			edad			edad			edad		
NUNCA	35,00	0,00	35,00	41,50	33,00	36,40	41,50	29,00	35,25	37,50	29,00	34,67	46,00	31,50	38,75	49,50	31,50	43,50
A VECES	49,00	35,50	43,60	45,67	0,00	45,67	41,25	0,00	41,25	0,00	0,00	0,00	49,75	41,00	48,00	52,80	0,00	52,80
CON CIERTA FRECUENCIA	44,50	35,33	41,44	45,25	39,00	44,00	44,40	41,00	43,43	48,50	41,00	47,43	40,20	0,00	40,20	36,25	36,00	36,13
CASI SIEMPRE	42,50	35,50	40,17	37,00	35,50	36,00	49,67	36,00	42,83	46,00	39,67	42,83	42,33	37,75	39,71	12,00	0,00	12,,00
SIEMPRE	39,00	37,00	38,00	39,00	37,00	38,00	39,00	37,00	38,00	39,50	33,50	36,50	39,00	30,00	34,50	39,00	39,00	39,00

	11.- Los jefes reconocen y valoran mi trabajo:				12.- Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades:				13.- El jefe me respalda frente a sus superiores:				14.- El jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades:				17. El jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo:				18. El jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño:			
	masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino	
NUNCA	1	6,7%	0	0,0%	2	13,3%	3	37,5%	2	13,3%	2	25,0%	4	26,7%	2	25,0%	2	13,3%	2	25,0%	4	26,7%	2	25,0%
A VECES	3	20,0%	2	25,0%	3	20,0%	0	0,0%	4	26,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	26,7%	1	12,5%	5	33,3%	0	0,0%
CON CIERTA FRECUENCIA	6	40,0%	3	37,5%	8	53,3%	2	25,0%	5	33,3%	2	25,0%	6	40,0%	1	12,5%	5	33,3%	0	0,0%	4	26,7%	4	50,0%
CASI SIEMPRE	4	26,7%	2	25,0%	1	6,7%	2	25,0%	3	20,0%	3	37,5%	3	20,0%	3	37,5%	3	20,0%	4	50,0%	1	6,7%	0	0,0%
SIEMPRE	1	6,7%	1	12,5%	1	6,7%	1	12,5%	1	6,7%	1	12,5%	2	13,3%	2	25,0%	1	6,7%	1	12,5%	1	6,7%	2	25,0%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%	15	100,0%	8	100,0%	15	100,0%	8	100,0%	15	100,0%	8	100,0%

Variables	Los jefes reconocen y valoran mi trabajo:			Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades:			El jefe me respalda frente a sus superiores:			El jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades:			El jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo:			El jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño:		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino				
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo		
NUNCA	2,00	0,00	2,00	12,00	5,00	7,80	11,00	4,00	7,50	19,00	4,00	14,00	9,50	5,00	7,25	14,00	5,00	11,00
A VECES	5,67	7,00	6,20	2,00	0,00	2,00	15,50	0,00	15,50	0,00	0,00	0,00	8,25	7	8,00	10,20	0	10,20
CON CIERTA FRECUENCIA	10,83	3,67	8,44	16,63	5,00	14,30	10,80	8,50	10,14	7,67	7,00	7,67	16,80	0,00	16,80	5,25	5,50	5,38
CASI SIEMPRE	22,00	8,50	17,50	9,00	8,50	8,67	11,33	5,67	8,50	15,00	6,67	10,83	12,00	6,25	8,71	44,00	0,00	44,00
SIEMPRE	2,00	7,00	4,50	2,00	7,00	4,50	2,00	7,00	4,50	3,5	7,00	5,25	2,00	7	4,50	2,00	8,5	6,33

Anexo 5: DESEMPEÑO LABORAL Y BENEFICIOS

	16.- Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo:				19.- De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo :				20.- Entiendo bien los beneficios que tengo en la institución:				21.- Los beneficios de salud que recibo de la organización satisfacen mis necesidades:			
	masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino	
NUNCA	3	20,0%	0	0,0%	3	20,0%	1	12,5%	0	0,0%	1	12,5%	2	13,3%	2	25,0%
AVECES	3	20,0%	4	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	2	25,0%	4	26,7%	3	37,5%
CON CIERTA FRECUENCIA	8	53,3%	0	0,0%	4	26,7%	5	62,5%	5	33,3%	2	25,0%	4	26,7%	1	12,5%
CASI SIEMPRE	1	6,7%	3	37,5%	3	20,0%	0	0,0%	4	26,7%	2	25,0%	4	26,7%	1	12,5%
SIEMPRE	0	0,0%	1	12,5%	5	33,3%	2	25,0%	5	33,3%	1	12,5%	1	6,7%	1	12,5%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%	15	100,0%	8	100,0%



Variables	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo:			De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:			Entiendo bien los beneficios que tengo en la ~~Institución~~ :			Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades:		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino				
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo					
NUNCA	13,00	0,00	13,00	14,33	2,00	11,25	0,00	2,00	2,00	23,00	4,50	13,75
AVECES	28,67	5,50	15,43	0,00	0,00	0,00	44,00	6,50	19,00	12,00	5,67	9,29
CON CIERTA FRECUENCIA	5,50	0	5,50	19,25	6,00	11,89	6,60	9,00	7,29	6,25	10,00	7,00
CASI SIEMPRE	5,00	6,67	6,25	8,67	0,00	8,67	13,75	7,00	11,50	13,50	7,00	12,20
SIEMPRE	0,00	7,00	7,00	5,60	8,50	6,43	8,40	2,00	7,33	1	6,00	3,50



edad	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo:			De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:			Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución:			Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades:		
	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	edad			edad			edad			edad		
NUNCA	54,33	0,00	54,33	56,33	25,00	48,50	0,00	40,00	40,00	23,50	27,50	25,50
AVECES	42,00	36,00	38,57	0,00	0,00	0,00	12,00	31,50	25,00	44,25	39,67	42,29
CON CIERTA FRECUENCIA	41,13	0,00	41,13	40,50	36,40	38,22	46,40	39,50	44,43	45,25	41,00	44,40
CASI SIEMPRE	40,00	34,67	36,00	43,00	0,00	43,00	46,50	39,00	44,00	52,00	37,00	49,00
SIEMPRE	0,00	37,00	37,00	39,60	39,00	39,43	45,60	25,00	42,17	45,00	33,00	39,00



Anexo 6: REMUNERACIÓN

	22.- Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado:				24.- Sin remuneración no trabajo horas extras :				28.- Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución:			
	masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino	
NUNCA	4	26,7%	3	37,5%	3	20,0%	4	50,0%	1	6,7%	0	0,0%
AVECES	2	13,3%	1	12,5%	2	13,3%	0	0,0%	3	20,0%	4	50,0%
CON CIERTA FRECUENCIA	8	53,3%	2	25,0%	6	40,0%	4	50,0%	3	20,0%	1	12,5%
CASI SIEMPRE	0	0,0%	0	0,0%	3	20,0%	0	0,0%	4	26,7%	3	37,5%
SIEMPRE	1	6,7%	2	25,0%	1	6,7%	0	0,0%	4	26,7%	0	0,0%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%

VARIABLES	Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado:			Sin remuneraciones no trabajo horas extras :			Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución:		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo		
NUNCA	6,25	6,33	6,29	8,67	5,25	6,71	15,00	0,00	15,00
A VECES	8,00	2,00	6,00	17,50	0,00	17,50	19,67	7,00	12,43
CON CIERTA FRECUENCIA	11,13	7,5	10,40	17,50	7,00	13,30	6,00	7,00	6,25
CASI SIEMPRE	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00	9,00	4,67	7,14
SIEMPRE	44,00	6,50	19,00	2,00	0,00	2,00	11,50	0,00	11,50

EDAD	Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado:			Sin remuneraciones no trabajo horas extras :			Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución:		
	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	edad			edad			edad		
NUNCA	41,50	40,67	41,14	48,33	34,00	40,14	57,00	0,00	57,00
AVECES	43,00	25,00	37,00	60,50	0,00	60,50	35,67	37,25	36,57
CON CIERTA FRECUENCIA	49,25	37,50	46,90	40,00	37,25	38,90	51,00	30,00	45,75
CASI SIEMPRE	0,00	0,00	0,00	37,67	0,00	37,67	38,75	35,33	37,29
SIEMPRE	12,00	31,50	25,00	39,00	0,00	39,00	46,50	0,00	46,50

Anexo 7: PERCEPCIÓN SOBRE LA INSTITUCIÓN DE TRABAJO

	25.- La institución cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo:				26.- La institución otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores :				27.- En la institución las funciones están claramente definidas:				29.- La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:				30.- La institución brinda estabilidad laboral :				31.- La institución contrata personal temporal:				32.- Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución:			
	masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino	
NUNCA	5	33,3%	4	50,0%	4	26,7%	4	50,0%	1	6,7%	1	12,5%	4	26,7%	0	0,0%	2	13,3%	0	0,0%	1	6,7%	0	0,0%	1	6,7%	0	0,0%
AVECES	8	53,3%	4	50,0%	7	46,7%	0	0,0%	7	46,7%	1	12,5%	3	20,0%	1	12,5%	0	0,0%	2	25,0%	3	20,0%	1	12,5%	1	6,7%	0	0,0%
CON CIERTA FRECUENCIA	1	6,7%	0	0,0%	3	20,0%	0	0,0%	5	33,3%	3	37,5%	5	33,3%	1	12,5%	6	40,0%	2	25,0%	5	33,3%	2	25,0%	4	26,7%	3	37,5%
CASI SIEMPRE	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	4	50,0%	1	6,7%	3	37,5%	2	0,0%	4	50,0%	4	26,7%	3	37,5%	1	6,7%	3	37,5%	4	26,7%	3	37,5%
SIEMPRE	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	0	0,0%	1	6,7%	0	0,0%	1	6,7%	2	25,0%	3	20,0%	1	12,5%	5	33,3%	2	25,0%	5	33,3%	2	25,0%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%	15	86,7%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%	15	100,0%	8	100,0%

EDAD	La institución cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo:			La institución otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores:			En la institución las funciones están claramente definidas:			La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:			La institución brinda estabilidad laboral:			La institución contrata personal temporal:			Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución:		
	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media
	M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F				
	edad			edad			edad			edad			edad			edad			edad		
NUNCA	43,60	34,75	39,67	45,50	35,00	40,25	57,00	38,00	47,50	38,00	0,00	38,00	59,50	0,00	59,50	35,00	0,00	35,00	40,00	0,00	40,00
A VECES	45,88	36,50	42,75	41,75	0,00	41,71	42,57	41,00	42,37	57,33	38,00	52,50	0,00	35,50	35,50	37,33	33,00	36,25	55,00	0,00	55,00
CON CIERTA FRECUENCIA	33,00	0,00	33,00	43,00	0,00	43,00	45,40	36,67	42,13	42,00	25,00	39,17	38,00	39,00	38,25	45,00	39,50	43,43	40,25	33,67	37,43
CASI SIEMPRE	40,00	0,00	40,00	0,00	36,25	36,25	12,00	32,00	27,00	42,00	38,00	39,33	44,00	37,00	41,00	57,00	39,33	43,75	48,25	34,33	42,29
SIEMPRE	0,00	0,00	0,00	55,00	0,00	55,00	64,00	0,00	64,00	40,00	35,00	36,67	45,00	25,00	40,00	45,80	27,50	40,57	43,50	40,50	42,50

Anexo 8: COMPROMISO Y RECURSOS

	34.- Participo de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza:				36.- Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo :				37.- El ambiente de mi sitio de trabajo es el adecuado:				38.- La iluminación del área de trabajo es deficiente:			
	masculino		femenino		Masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino	
NUNCA	2	13,3%	1	12,5%	1	6,7%	0	0,0%	2	13,3%	2	25,0%	2	15,4%	1	12,5%
A VECES	3	20,0%	0	0,0%	3	20,0%	3	37,5%	2	13,3%	1	12,5%	3	23,1%	1	12,5%
CON CIERTA FRECUENCIA	6	40,0%	5	62,5%	6	40,0%	4	50,0%	5	33,3%	5	62,5%	7	53,8%	1	12,5%
CASI SIEMPRE	4	26,7%	2	25,0%	5	33,3%	1	12,5%	4	26,7%	0	0,0%	0	0,0%	4	50,0%
SIEMPRE	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	13,3%	0	0,0%	1	7,7%	1	12,5%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%	13	100,0%	8	100,0%

Variables	Participo de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza:			Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:			El ambiente de mi sitio de trabajo es el adecuado:			La iluminación del área de trabajo es deficiente:		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo		
NUNCA	3,50	2,00	3,00	10,00	0,00	10,00	11,00	4,00	7,50	9,50	6,00	8,33
A VECES	22,00	0,00	22,00	20,33	4,00	12,17	12,50	8,00	11,00	9,00	8,00	8,75
CON CIERTA FRECUENCIA	12,33	6,4	9,64	5,50	7,50	6,30	10,80	6,60	8,70	16,00	7,00	14,88
CASI SIEMPRE	6,75	7,50	7,00	14,00	7,00	12,83	15,25	0,00	15,25	0,00	5,25	5,25
SIEMPRE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00	6,00	5,33	7,00	5,75

Variables	Participo de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza:			Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:			El ambiente de mi sitio de trabajo es el adecuado:			La iluminación del área de trabajo es deficiente:		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo		
NUNCA	3,50	2,00	3,00	10,00	0,00	10,00	11,00	4,00	7,50	9,50	6,00	8,33
A VECES	22,00	0,00	22,00	20,33	4,00	12,17	12,50	8,00	11,00	9,00	8,00	8,75
CON CIERTA FRECUENCIA	12,33	6,4	9,64	5,50	7,50	6,30	10,80	6,60	8,70	16,00	7,00	14,88
CASI SIEMPRE	6,75	7,50	7,00	14,00	7,00	12,83	15,25	0,00	15,25	0,00	5,25	5,25
SIEMPRE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00	6,00	5,33	7,00	5,75

Edad	Participo de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza:			Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:			El ambiente de mi sitio de trabajo es el adecuado:			La iluminación del área de trabajo es deficiente:		
	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	edad			edad			edad			edad		
NUNCA	34,00	25,00	31,00	55,00	0,00	55,00	41,50	29,00	35,25	45,50	33,00	41,33
A VECES	37,00	0,00	37,00	34,67	34,33	34,50	56,00	38,00	50,00	49,00	38,00	46,25
CON CIERTA FRECUENCIA	48,17	36,2	42,73	42,83	36,25	40,20	32,80	37,80	35,30	41,57	30,00	40,12
CASI SIEMPRE	47,50	39,50	44,83	48,40	37,00	46,50	51,25	0,00	51,25	41,57	36,75	36,75
SIEMPRE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	47,00	0,00	47,00	43	37,00	41,50

Anexo 9: GRADO DE SATISFACION

	39.- Como calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer en la Institución				40.- Como calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la Institución :				41.- Como calificaría su nivel de identificación con la Institución:			
	Masculino		femenino		masculino		femenino		Masculino		femenino	
MUY BAJO	0	0,0%	1	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	0	0,0%
BAJO	2	13,3%	1	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	2	25,0%
REGULAR	7	46,7%	1	12,5%	5	33,3%	2	25,0%	3	20,0%	3	37,5%
ALTO	2	13,3%	3	37,5%	4	26,7%	4	50,0%	5	33,3%	0	0,0%
MUY ALTO	4	26,7%	2	25,0%	6	40,0%	2	25,0%	5	33,3%	3	37,5%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%

Variables	Como calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer en la institución:			Como calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución:			como calificaría su nivel de identificación con la institución:		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo		
MUY MALO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	0,00	15,00
MALO	14,00	2,00	8,00	0,00	0,00	0,00	20,00	2,00	8,00
REGULAR	13,78	7,5	12,64	11,00	7,50	10,00	5,00	7,33	6,17
BUENO	7,20	6,25	6,78	18,25	6,25	12,25	17,80	0,00	17,80
MUY BUENO	0,00	7,00	7,00	7,67	4,50	6,88	7,00	7,67	7,25

Edad	como calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer en la institución			Como calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución:			como calificaría su nivel de identificación con la institución		
	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	edad			edad			edad		
MUY MALO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57,00	0,00	57,00
MALO	49,00	25,00	41,00	0,00	0,00	0,00	64,00	32,50	43,00
REGULAR	39,86	38,00	39,63	47,00	34,00	43,29	41,00	36,33	38,67
BUENO	48,00	37,33	41,60	36,50	35,00	35,75	37,40	0,00	37,40
MUY BUENO	46,25	38,50	43,67	46,17	38,50	44,25	45,40	37,00	42,25

Anexo 10: REMUNERACION COMPARADA



	23.- La remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la organización, esta acorde con las responsabilidades de mi cargo:				33.- El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la Institución es:				35.- El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es :			
	masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino	
MUY MALA	3	20,0%	2	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	1	12,5%
MALA	3	20,0%	2	25,0%	1	6,7%	1	12,5%	2	13,3%	1	12,5%
REGULAR	6	40,0%	3	37,5%	9	60,0%	2	25,0%	4	26,7%	3	37,5%
BUENO	2	13,3%	1	12,5%	5	33,3%	4	50,0%	4	26,7%	3	37,5%
MUY BUENO	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	12,5%	0	0,0%	0	0,0%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%

9

Variable	La remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la institución, está acorde con las responsabilidades de mi cargo			El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás es la institución es:			El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es:		
	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo	Sexo		Promedio de años en el cargo
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo			Promedio de años en el cargo		
MUY MALO	3,67	6,00	4,60	0,00	0,00	0,00	18,20	2,00	15,50
MALO	4,33	6,50	5,20	14,00	2,00	8,00	2,50	7,00	4,00
REGULAR	13,50	7,33	11,44	13,78	7,50	12,64	12,00	6,00	9,43
BUENO	33,00	2,00	22,67	7,20	6,25	6,78	7,50	7,33	7,43
MUY BUENO	3,00	0,00	3,00	0,00	7,00	7,00	0,00	0,00	0,00

Edad	La remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la institución, está acorde con las responsabilidades de mi cargo			El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás es la institución es:			El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es:		
	Sexo		edad media	Sexo		edad media	Sexo		edad media
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino	
	edad			edad			edad		
MUY MALO	38,00	40,50	39,00	0,00	0,00	0,00	43,20	25,00	40,17
MALO	45,00	31,50	39,60	51,00	40,00	45,50	34,00	41,00	36,33
REGULAR	48,33	38,67	45,11	43,00	37,50	42,00	45,75	38,00	42,43
BUENO	31,00	25,00	29,00	44,00	32,25	38,78	47,75	35,00	42,29
MUY BUENO	57,00	0,00	57,00	0,00	41,00	41,00	0,00	0,00	0,00

	23.- La remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la organización, <u>esta</u> acorde con las responsabilidades de mi cargo:				33.- El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la Institución es:				35.- El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es :			
	masculino		femenino		masculino		femenino		masculino		femenino	
MUY MALA	3	20,0%	2	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	1	12,5%
MALA	3	20,0%	2	25,0%	1	6,7%	1	12,5%	2	13,3%	1	12,5%
REGULAR	6	40,0%	3	37,5%	9	60,0%	2	25,0%	4	26,7%	3	37,5%
BUENO	2	13,3%	1	12,5%	5	33,3%	4	50,0%	4	26,7%	3	37,5%
MUY BUENO	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	12,5%	0	0,0%	0	0,0%
	15	100,0%	8	100,0%	15	100%	8	100%	15	100,0%	8	100,0%

Anexo 11: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS**(LLENAR CON LETRA CLARA)****Form. EVA-RRHH. 001/19****1. Generales del funcionario a evaluar**

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Francisco Claros	Recursos Humanos	Auxiliar administrativo conserje	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	12

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	4
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	16

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
-------------------------	-------

a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	4
d. Lealtad.	3
Promedio:	13

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	4
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	2
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	15

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	9

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Debe de tener más agilidad en su trabajo, tener más capacitación.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		65		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos Humano

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Rolando Ruiz	Recursos Humanos	Auxiliar Administrativo	Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos humanos	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	15

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	4
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	4
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	4
Promedio:	18

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	4
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	4
d. Lealtad.	3
Promedio:	14

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	4
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	4
e. Motiva y ayuda a los demás.	4
Promedio:	18

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	4
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	10

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Personal responsable en la función que desempeña, Nose relaciona mucho con los compañeros.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			75	

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos Humanos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
WilsonMendez	Recursos Humanos	Encargado de pasajes	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	12

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	2
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	2
Promedio:	13

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	2
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	2
d. Lealtad.	2
Promedio:	9

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	2
e. Motiva y ayuda a los demás.	2
Promedio:	13

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	2
Promedio:	8

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Personal que se le orienta y exige para que desempeñe su función en el tiempo más corto posible por la exigencia del cargo.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		57		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Direcciona.i. Recursos Humanos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
María Antonieta Galván	Recursos Humanos	Secretaria dirección	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	14

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	4
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	3
Promedio:	13

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	2
e. Motiva y ayuda a los demás.	2
Promedio:	13

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	2
c. Promueve el trabajo en equipo.	2
Promedio:	7

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR) Trabajo más en equipo, personalidad altanera al momento de tratar a las personas.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		62		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos Humanos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Carla Prado	Recursos Humanos	Auxiliar AdministrativaK ardex	Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos Humanos	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	14

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	4
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	16

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	4
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	3
Promedio:	13

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	2
b. Elige prioridades de forma eficiente.	4
c. Sugiere mejoras.	2
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	2
Promedio:	13

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	4
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	10

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
El desarrollo de su desempeño es normal.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		66		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
León panoso	Recursos Humanos	Encargado kardex	Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos Humanos	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	13

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	4
d. Lealtad.	3
Promedio:	13

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	15

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	2
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	2
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	7

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionario que no demuestra satisfacción en su desempeño laboral.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		63		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador).Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Mario llanos	Recursos Humanos	Administrativo planillas	Lic. Elva flores División Planillas	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	4
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	16

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	4
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	4
c. Uso y conocimiento de herramientas.	4
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	4
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	4
Promedio:	20

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	4
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	4
c. Puntualidad.	4
d. Lealtad.	4
Promedio:	16

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	4
b. Elige prioridades de forma eficiente.	4
c. Sugiere mejoras.	4
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	4
e. Motiva y ayuda a los demás.	4
Promedio:	20

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	4
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	4
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	11

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionario muy proactivo

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			83	

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic.. Elva Flores Molina Jefe División Planillas

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Mauricio Vilar	Recursos Humanos	Encargado planillas	Lic. Elva Flores Molina Jefe División Planillas	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	4
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	16

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	5
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	5
c. Uso y conocimiento de herramientas.	5
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	5
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	5
Promedio:	25

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	5
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	5
c. Puntualidad.	5
d. Lealtad.	5
Promedio:	20

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	5
b. Elige prioridades de forma eficiente.	5
c. Sugiere mejoras.	5
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	5
e. Motiva y ayuda a los demás.	5
Promedio:	25

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	5
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	5
c. Promueve el trabajo en equipo.	4
Promedio:	14

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionario que desempeña su labor al pie de la letra de sus funciones

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
				100

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Elva Flores Molina Jefe División planillas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Emigdio Salazar	Recursos Humanos	Encargado IVA	Lic. Elva Flores Molina Jefe División Planillas	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	4
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	16

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	5
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	5
c. Uso y conocimiento de herramientas.	5
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	5
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	5
Promedio:	25

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	5
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	5
c. Puntualidad.	5
d. Lealtad.	5
Promedio:	20

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	5
b. Elige prioridades de forma eficiente.	5
c. Sugiere mejoras.	5
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	5
e. Motiva y ayuda a los demás.	5
Promedio:	25

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	5
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	4
c. Promueve el trabajo en equipo.	5
Promedio:	14

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionario que desempeña muy adecuadamente sus funciones.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
				100

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Elva Flores Molina Jefe División Planillas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Alan Camargo	Recursos Humanos	Auxiliar administrativo	Lic. Elva flores molina	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	13

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	2
Promedio:	11

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	2
Promedio:	14

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	9

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO

COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)

Personal que no cumple con todas sus tareas asignadas.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		62		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Elva Flores Molina Jefe División Planillas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Natalia Camacho	Recursos Humanos	Encargada de las AFPS	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	4
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	16

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	5
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	5
c. Uso y conocimiento de herramientas.	5
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	5
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	5
Promedio:	25

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	5
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	5
c. Puntualidad.	5
d. Lealtad.	5
Promedio:	20

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	4
b. Elige prioridades de forma eficiente.	4
c. Sugiere mejoras.	4
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	4
e. Motiva y ayuda a los demás.	4
Promedio:	20

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	5
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	4
c. Promueve el trabajo en equipo.	5
Promedio:	14

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR) Excelente funcionaria , desempeño laboral muy optimo

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
				95

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director Recursos Humano

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Patricia Rojas	Recursos Humanos	Auxiliar administrativa AFPS	Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director de Recursos Humanos	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	15

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	4
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	4
c. Uso y conocimiento de herramientas.	4
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	4
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	4
Promedio:	20

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	4
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	4
c. Puntualidad.	4
d. Lealtad.	4
Promedio:	16

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	4
b. Elige prioridades de forma eficiente.	4
c. Sugiere mejoras.	4
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	4
e. Motiva y ayuda a los demás.	4
Promedio:	20

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	4
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	4
c. Promueve el trabajo en equipo.	4
Promedio:	12

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionaria dedicada a su labor

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			83	

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director a.i. Recursos Humanos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Raul Tacachiri	Recursos Humanos	Administrador de base de datos	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	14

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	4
d. Lealtad.	3
Promedio:	13

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	15

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	9

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionario q desarrolla de a poco su trabajo, siempre a exigencia del jefe

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		66		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Director	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Antonio Ramírez	Recursos Humanos	Auxiliar control asistencia	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	5
Promedio:	16

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	4
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	16

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	2
d. Lealtad.	3
Promedio:	11

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	4
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	16

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	4
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	10

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Desempeña su función de manera regular

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		69		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Graciela Ortega	Recursos Humanos	Control Asistencia docentes	Lic. Carmen Saavedra Jefe Sección	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	12

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	2
Promedio:	11

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	2
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	2
Promedio:	13

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	2
c. Promueve el trabajo en equipo.	2
Promedio:	7

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionaria que desarrollo su función sin motivación

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		58		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Carmen Saavedra Jefe Sección.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Roxana caveró	Recursos Humanos	Control Asistencia Docente	Lic. Carmen Saavedra	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	13

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	3
Promedio:	12

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	2
c. Sugiere mejoras.	2
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	2
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	12

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	9

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionaria que trabaja normal, conversando con los demás

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		61		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Carmen Saavedra Jefe Sección.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Roxana Tamares	Recursos Humanos	Secretaria administrativa	Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director Recursos Humanos	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	4
Promedio:	13

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	2
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	2
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	2
Promedio:	12

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	2
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	3
Promedio:	11

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	2
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	2
e. Motiva y ayuda a los demás.	2
Promedio:	12

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	2
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	2
c. Promueve el trabajo en equipo.	2
Promedio:	6

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
No conoce mucho del manejo

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	54			

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Edwin Rojas	Recursos Humanos	Auxiliar Administrativo	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	14

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	4
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	16

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	4
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	3
Promedio:	13

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	2
e. Motiva y ayuda a los demás.	2
Promedio:	13

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	2
Promedio:	8

COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionario q desempeña su labor normal

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		64		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
AlemGarcía	Recursos Humanos	Auxiliar Administrativa	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	13

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	2
c. Puntualidad.	2
d. Lealtad.	2
Promedio:	9

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	15

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	2
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	2
c. Promueve el trabajo en equipo.	2
Promedio:	6

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionaria que solo desarrolla conocimientos básicos.

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	58			

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Shirley Vildoso	Recursos Humanos	Auxiliar administrativa	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	12

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	2
Promedio:	11

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	2
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	2
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	2
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	12

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	2
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	2
Promedio:	7

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Funcionario con poco conocimiento

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	57			

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Armando Cortez	Recursos Humanos	Portero	Lic. Ramiro Delgadillo Daza	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	5
Promedio:	16

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	4
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	4
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	17

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	4
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	4
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	3
Promedio:	14

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	4
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	4
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	17

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	4
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	10

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Cumple con sus funciones

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			74	

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Director	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Reynaldo Romero	Recursos Humanos	Auxiliar administrativo	Lic. Ramiro delgadillo Daza Director de Recursos	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	4
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	4
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	14

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3
Promedio:	15

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	3
Promedio:	12

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	3
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	3
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	15

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	2
c. Promueve el trabajo en equipo.	2
Promedio:	7

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Desempeño normal no tiene mucho conocimiento del área

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		63		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Jose Luis Yucra	Recursos Humanos	Auxiliar administrativo	Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director de Recursos	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	12

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	2
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	2
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	2
Promedio:	12

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	2
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	2
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	2
Promedio:	9

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	2
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	2
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	13

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	9

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Poco conocimiento del área

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		55		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Dirección	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación
Ubalдино Ramirez	Recursos Humanos	Auxiliar administrativo	Lic. Ramiro Delgadillo Daza Director de Recursos	22/11/2019

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3
Promedio:	12

2- CONOCIMIENTO	VALOR
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	2
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	2
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	3
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	2
Promedio:	12

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	2
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	2
c. Puntualidad.	3
d. Lealtad.	2
Promedio:	9

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	2
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3
c. Sugiere mejoras.	2
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3
e. Motiva y ayuda a los demás.	3
Promedio:	13

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3
Promedio:	9

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)
Poco conocimiento del área

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		55		

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic. Ramiro Delgadillo Daza.

Anexo 12: ENTREVISTA A DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué formación académica tiene usted?

R. De profesión auditor contable, realice cursos relacionados con la ley 1178 .

En esta pregunta se puede apreciar que el conocimiento del director va solo por el nivel de licenciatura, es superficial, no cuento con diplomados ni especialidad en torno a lo que es recursos humanos para poder llevar a cabo un adecuado manejo del personal de la Institución.

2. ¿Cuántos años se desempeñó como director de recursos humanos?

R. Voy desarrollando la función de Dirección de recursos Humanos a.i. por el tiempo que casi 3 años de ejercerlo.

En esta pregunta también se puede apreciar una respuesta poco significativa, interpretando que el periodo que lleva como director es corto aun sin desempeñar mucho el cargo director.

3. ¿Cómo calificaría o describiría el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos?

R. El clima organizacional es tenso a presión.

En esta pregunta se puede apreciar que el clima organizacional no es muy bueno, no es un clima grato de conocimiento, de relaciones entre compañeros, de empatía, se percibe un ambiente de autoritario completamente.

4. ¿Cuán productiva es la Dirección de Recursos Humanos?

R.- Se basa en las normas que se rigen en la dirección.

Como se indicó en la pregunta referente a la productividad y el director solo indica que se base en las normas que rigen el desarrollo de la dirección de recursos humanos, siendo una respuesta muy simple y nada explicativa a la productividad que despliega en torno a toda la institución como tal.

5 ¿Cuan comfortable cree usted que es el ambiente de recursos humanos?

R.- es un ambiente tenso, de mucha presión en todas las áreas.

Considerando la respuesta brindada por el entrevistado se puede determinar los siguientes problemas, que al ser un ambiente tenso existe un bajo nivel de interrelación e interacción con los demás funcionarios de la dirección de recursos humanos, bajo nivel de compañerismo y solidaridad no existe, nivel de compromiso laboral y trabajo en equipo deficiente, esos son algunos de los problemas relacionados a clima organizacional detectados.

6.¿Cree que la remuneración es justa al trabajo que realiza cada funcionario?

R. No, el nivel salarial es bajo, pero no puedo hacer nada.

Esta pregunta se puede interpretar como la aceptación que dé esa es la realidad ante el trabajo que realizan en la institución. No existe una pre disposición a ayudar a las personas que más cumplen con su desempeño.

7.-¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los funcionarios con la identidad de la institución?

R. Regular porque no hay motivación ni incentivos.

En esta respuesta se puede interpretar que la identidad del funcionario es muy poca satisfactoriamente, no se cumple con un buen ambiente laboral, no hay motivación ni entusiasmo, van a trabajar por trabajar sin ver un futuro más accesible a su realidad.

8.-¿Siente que los funcionarios son comprometidos con el trabajo en la Institución?

R. No, solo cumplen con su carga horaria laboral salvo algunas excepciones por cumplir con lo requerido.

Se puede interpretar que el funcionario cumple con su trabajo y espera cada principio de mes para que le cancelen su sueldo, no existe pre disposición a comprometerse más con la institución, porque ven de parte de ella no un bien trato al funcionario más antiguo los más beneficiados son los nuevos que entran por designación de alguna persona.

9.- Cree que los administrativos son leales con la Institución.

R. Quiero creer que sí.

Se interpreta en esta pregunta que los funcionarios en un 100 % no son leales, que más que todo solo buscan su nivel salarial, y no así el de mejorar cada día en su desempeño laboral, sino así que también se percibe que no hay motivación y mecanismo para que el funcionario este con más animo en la institución.

10. Cree usted que si los recursos materiales (tecnológicos) son suficientes para un buen desarrollo de sus funcionarios

R. No hay mucha deficiencia en cuanto a recursos materiales.

Interpretamos con esta pregunta que mucho no le interesa al director de recursos humanos, saber si los recursos materiales son o no necesarios, viendo que las necesidades básicas de una oficina son necesarias para un buen desempeño laboral.

11. ¿Desde su perspectiva es importante el clima organizacional en la Institución? ¿Por qué?

R. Sí, porque tenemos personal laboral satisfecho.

En esta pregunta se puede apreciar una respuesta poco significativa, interpretándose como un bajo conocimiento por parte del responsable del área de Recursos Humanos de la universidad sobre clima organizacional, incidiendo a la vez esto en toda la institución.

12. ¿Cómo evalúa el proceso de reclutamiento y selección del personal?

R. A través de test de conocimiento y mediante la entrevista

En esta pregunta se interpreta de la siguiente manera la respuesta, el director no tiene mucho conocimiento de un test esto porque en la institución, no se da curso ni para subir de cargo.

13. ¿Desde su experiencia que problemas de clima organizacional pudo identificar en la institución?

R. Falta de coordinación, unidad de mando.

Considerando la respuesta, se puede determinar que existen problemas, trabajo en equipo, eficacia y eficiencia, solidaridad no existe la unidad de mandos por parte de los jefes esos son algunos de los problemas relacionados a clima organizacional detectados.

14. ¿Cuál cree que es su principal reto para el año?

R. Realizar cursos sobre administración de personal, crear un buen ambiente laboral.

Con la respuesta se puede interpretar que el director nunca en el tiempo que ejerce como director realizó curso para mejorar el desempeño de los funcionarios. Es una respuesta que no va a cumplir.

15. ¿Cree sus objetivos personales están alineados con los de la institución?

R. Sí.

Se considera con esta respuesta que los objetivos son solo personales, y no éticos ni en beneficio de la institución.

16. Si pudieras cambiar algún aspecto de tu puesto actual, cual seria y cómo cambio?

R. mejorar las buenas relaciones laborales, capacitaciones al personal por áreas y jerarquías.

Se puede interpretar esta respuesta, como que las relaciones con las distintas oficinas no son de un clima sano de trabajo, se da cuenta que falta mucho en relación a la capacitación continuo de los funcionarios, a la mejora constante para que la institución brinde un buen servicio a la población y también dentro de la institución.

Conclusión de la Entrevista del Director de Recursos Humanos

El director de Recursos Humanos tiene conocimientos básicos sobre lo que es el clima organizacional debido a su formación académica, poca actualización en diferente grado de formación.

De profesión Auditor contable, desarrollo cursos relacionados con la ley 1178 ley SAFCO, ejerciendo la función de director a.i. de recursos humanos en el periodo de tres años.

En referencia a lo que es el tema de clima organizacional indica que es un clima tenso y de presión administrativa constante.

Indicando que la productividad se basa en las normas que rigen en la dirección a su manera, el ambiente de recursos humanos es un ambiente tenso, se necesita que las personas que cumplen sus funciones sean confiables ante todo lo que se presenta en lo laboral. Menciona que el nivel de remuneración por el trabajo del funcionario administrativo es muy bajo indicando que no puede hacer nada.

Califica el nivel de satisfacción de los funcionarios con identidad en la institución de forma regular por que no se genera motivación ni incentivos. El compromiso de los funcionarios con el trabajo en la institución no se siente solo cumplen con su carga horaria laboral salvo algunas excepciones por cumplir con lo requerido por el inmediato superior.

Referente a los recursos (materiales y tecnológicos) deben de ser muy suficiente, lo que no ocurre en la institución debido a que el pedido de material que se realiza en las instancias que corresponde no respetan el solicitado y reduciendo el material requerido, es así que uno debe liderar con el material que es proporcionado.

Menciona que teniendo un buen clima organizacional se tendría una mejora en todo nivel en el ambiente laboral y una amplia mayoría del personal estaría satisfecho.

En cuanto a los problemas que se identificó respecto al clima organizacional es la falta de coordinación entre el personal y los mandos superiores.

Da a conocer que como reto principal se tiene de crear un buen ambiente laboral, realizar cursos, tener más habilidades que hagan al personal más eficaz y eficiente en su trabajo con capacitaciones permanente mejorando la relación laboral con empatía, entusiasmos por el beneficioso a la institución.

Anexo 13: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
b. Cantidad de trabajo completada.	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
d. Cuidado de herramientas y equipo.	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	5	3	3
Total	12	15	12	14	14	13	16	18	16	13	16	15	14	16	12	13	13	14	13	12	16	14	12
Promedio	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3
Calificación general en calidad y productividad	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno

Anexo 14: CONOCIMIENTO

2.- CONOCIMIENTO	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	3	4	3	3	4	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
c. Uso y conocimiento de herramientas.	3	3	2	3	3	3	4	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
e. Capacidad de enseñar / enfrentar a otros	3	4	2	3	3	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
Total	16	18	13	15	16	15	20	25	25	15	25	20	15	16	15	15	12	16	15	15	17	15	12
Promedio	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
Calificación general en calidad y productividad	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Insatisfactorio	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Insatisfactorio

Anexo 15: COMPROMISO Y LEALTAD

3.- COMPROMISO Y LEALTAD	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	3	4	2	3	4	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3
c. Puntualidad.	4	4	2	3	3	4	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3
d. Lealtad.	3	3	2	3	3	3	4	5	5	2	5	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
Total	13	14	9	13	13	13	16	20	20	11	20	16	13	11	11	12	11	13	9	11	14	12
Promedio	3	4	2	3	3	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3
Compromiso y Lealtad	Bueno	Muy Bueno	Insatisfactorio	Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Bueno

Anexo 16: INICIATIVA Y LIDERAZGO

4.- INICIATIVA / LIDERAZGO	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones	4	3	3	3	2	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2
b. Elige prioridades de forma eficiente.	3	4	3	3	4	3	4	5	5	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
c. Sugiere mejoras.	3	3	3	3	2	3	4	5	5	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	2
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos	2	4	2	2	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
e. Motiva y ayuda a los demás	3	4	2	2	2	3	4	5	5	2	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
Total	15	18	13	13	13	15	20	25	25	14	20	20	15	16	13	12	12	13	15	12	17	15	13
Promedio	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
Iniciativa / Liderazgo	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Excelente	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Insatisfactorio	Insatisfactorio	Bueno	Bueno	Insatisfactorio	Bueno	Bueno	Bueno

Anexo 17: TRABAJO EN EQUIPO

5.- TRABAJO EN EQUIPO	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	3	4	3	3	4	2	4	5	5	3	5	4	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	3
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	3	3	3	2	3	2	4	5	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
c. Promueve el trabajo en equipo.	3	3	2	2	3	3	3	4	5	3	5	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3
Total	9	10	8	7	10	7	11	14	14	9	14	12	9	10	7	9	6	8	6	7	10	7	9
Promedio	3	3	3	2	3	2	4	5	5	3	5	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
Trabajo en equipo	Bueno	Bueno	Bueno	Insatisfactorio	Bueno	Insatisfactorio	Muy Bueno	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Insatisfactorio	Bueno	Insatisfactorio	Bueno	Insatisfactorio	Insatisfactorio	Bueno	Insatisfactorio	Bueno

Anexo 18: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

(LLENAR CON LETRA CLARA)

Form. EVA-RRHH. 001/19

1. Generales del funcionario a evaluar

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de evaluación

2. Escala numérica para el registro de los datos cuantitativos del cuestionario

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	VALOR
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de herramientas y equipo.	
Promedio:	

2- CONOCIMIENTO	VALOR
------------------------	--------------

a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	
c. Uso y conocimiento de herramientas.	
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	
Promedio:	

3- COMPROMISO Y LEALTAD	VALOR
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
c. Puntualidad.	
d. Lealtad.	
Promedio:	

4- INICIATIVA / LIDERAZGO	VALOR
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	

5- TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
a. Trabaja fluidamente con supervisores, colegas y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio:	

3. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EMPLEADO
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL SUPERVISOR (EVALUADOR)

4. PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Firma Supervisor (Evaluador) Lic..

Fecha.