

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS



ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN

MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA TAURUS GROUP LIMA-PERU**

PRESENTADO POR: DANIEL RAMIREZ RODRIGUEZ.

**Para optar el grado de MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS
HUMANOS**

ASESOR: MARÍA ISABEL VIGIL CORNEJO

2016

DEDICATORIA

A Dios por concederme el don de la vida, a mis padres por la formación que me brindaron, base de mis logros y a mi familia por ser el impulso que me alienta a seguir creciendo y ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por la formación profesional brindada y a los catedráticos que volcaron sus experiencias.

A la Dra. María Isabel Vigil Cornejo por la paciencia, el apoyo y la guía brindada para el desarrollo de la presente tesis.

INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	10
1.1 Marco Histórico	10
1.2 Marco Teórico	12
1.2.1 Clima Organizacional	12
1.2.2 Desempeño Laboral	39
1.3 Marco Legal.....	53
1.4 Marco Conceptual.....	61
CAPÍTULO II.....	66
2.1 Planteamiento del Problema.....	66
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	66
2.1.2 Antecedentes Teóricos	67
2.1.3 Definición del Problema	76
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación.....	77
2.2.1 Finalidad	77
2.2.2 Objetivos	77
2.2.3 Delimitación del estudio.....	78
2.2.4 Justificación e importancia del estudio	79
2.3 Hipótesis.....	79
2.3.1 Hipótesis Principal	79
2.3.2 Hipótesis Específicas.....	80
2.3.3 Variables e Indicadores	81

CAPITULO III.....	82
3.1 Población.....	82
3.2 Muestra.....	82
3.3 Diseño (s) a Utilizar en el Estudio.....	83
3.4 Técnica (s) e Instrumento (s) de Recolección de Datos.....	84
3.5 Procesamiento de datos.....	87
CAPÍTULO IV.....	88
4.1 Presentación de los resultados.....	88
4.2 Resultados Descriptivos.....	88
4.3 Contrastación de la Hipótesis.....	99
4.4 Hipótesis Específicas.....	99
4.5 Discusión de Resultados.....	110
CAPITULO V.....	112
5.1 Conclusiones.....	112
5.2 Recomendaciones.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	114
ANEXOS.....	119

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo general determinar la Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group, en su sede de Lima – Perú.

El nivel de investigación fue explicativo, tipo aplicado y método ex-post facto. El universo estuvo conformado por 120 colaboradores, la población estudiada fue de 120 colaboradores y la muestra de 75 colaboradores seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple al 95% de confiabilidad.

El instrumento utilizado para medir la variable de clima organizacional se utilizó el cuestionario (WES) constituido por 90 preguntas estructuradas en diez factores: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad. Para la variable de desempeño se utilizó la Escala de Evaluación de Desempeño, para medir la producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión, creatividad, relación, progreso profesional, cumplimiento, puntualidad y salud en relación al desempeño profesional.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba estadística de correlación Rho de Spearman y prueba de significación con un nivel de error de 0.01, encontrando los siguientes resultados:

Se comprobó que las dimensiones del clima organizacional: la implicación, autonomía e innovación influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group.

Palabras clave: clima organizacional, implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad, desempeño.

ABSTRACT

This thesis general objective was to determine the influence of organizational climate on job performance of the employees of the Taurus Group company, at its headquarters in Lima - Peru.

The level of research was explanatory, type applied and method ex-post facto. The universe was formed by 120 collaborators, the studied population was 120 collaborators and sample of 75 contributors selected through simple random sampling to 95% of reliability.

The instrument used to measure the organizational environment variable was used (WES) questionnaire consisting of 90 questions structured by ten factors, involvement, cohesion, support, autonomy, organization, pressure, clarity, control, innovation, comfort. For the variable performance of the scale of assessment of performance, was used to measure production, quality, knowledge of work, cooperation, understanding, creativity, relationship, professional advancement, compliance, timeliness and health in relation to job performance.

For testing hypotheses used Spearman Rho correlation statistical test and test of significance with a level of error of 0.01, finding the following results:

It was found that the dimensions of organizational climate: involvement, autonomy and innovation have a positive influence on the work performance of employees of the company Taurus Group.

Key words: organizational climate, involvement, cohesion, support, autonomy, organization, pressure, clarity, control, innovation, comfort, performance.

INTRODUCCIÓN

El análisis del clima organizacional tiene por objeto comprender y mejorar la naturaleza del ambiente en el que se trabaja, solo si se entiende claramente el entorno se puede llevar a cabo las medidas que lo mejoren.

Es importante reconocer la importancia que tienen en la percepción de los trabajadores el clima organizacional, dado que el rendimiento de su labor y como este permite satisfacer sus necesidades, alcanzar sus metas y lograr sus aspiraciones personales. Si esto sucede, se podría propiciar la cooperación de los colaboradores y a su vez incrementar la confianza en la organización, por lo contrario, si el colaborador percibe a su ambiente laboral y su trabajo diferente a las necesidades e intereses personales, se genera la desconfianza y resistencia al cambio.

El clima organizacional es concebido por los investigadores en el campo organizacional con diversas definiciones, es así que Brunet (1987) se ha interesado por conocer cuáles son los elementos que impactan en el rendimiento de los trabajadores, en otras palabras, cuáles son los elementos físicos y sociales que impactan en el comportamiento humano. De este modo, es pertinente el estudio de clima organizacional que intenta conocer la percepción de la persona, en relación a los elementos de su trabajo que pudieran tener impacto en el rendimiento de los individuos.

En la literatura de clima organizacional se asume que éste se presenta de manera uniforme a lo largo de la organización. Sin embargo, a pesar de que existe cierta correspondencia en cuanto a la percepción de los empleados sobre el clima; también es posible que surjan distintos tipos de clima relacionados a un grupo particular, un área o un departamento funcional.

En ese sentido, Brunet (1987) expone que el clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización; así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad.

Por estas razones, es importante analizar el clima laboral para conocer la percepción que los individuos tienen en la organización y a su función dentro de ella.

La investigación ha tenido como objetivo proporcionar a la empresa Taurus Group, una información válida sobre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Para su desarrollo del trabajo de investigación se ha estructurado cinco capítulos:

En el Capítulo I se presentan los Fundamentos Teóricos, citando el marco histórico, marco teórico, marco legal y el marco conceptual.

En el Capítulo II se realiza el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática, los antecedentes teóricos y definiendo el problema general y los problemas específicos relacionados con las variables. Se presentan también los objetivos, las hipótesis y la clasificación así como la definición operacional de variables.

En el Capítulo III se desarrolla la Metodología, tipo, nivel, método y diseño del estudio, se precisan la población, muestra y muestreo; las técnicas de recolección de datos y las técnicas del procesamiento de la información.

En el Capítulo IV se realiza la Presentación y Análisis de Resultados, se cita la información recogida mediante tablas y gráficos; se presenta también la comprobación de hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, en el Capítulo V se precisan las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales ha arribado el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo, Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen (1814), quien estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante los esfuerzos que se acaba de mencionar, la moderna psicología industrial no podría iniciarse mientras la psicología general no se integra como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año 1879 fundó el Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente

psicología experimental a la problemática dentro de la industria. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

La evaluación del desempeño laboral históricamente se registró al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación de desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Como los procedimientos de Evaluación del Desempeño Laboral son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos han venido siendo actualizados de manera progresiva, podemos mencionar unos ejemplos en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades y notas, en 1918, General Motors diseño un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significó una importante innovación en la materia para la época.

Posterior a la II Guerra Mundial, el sistema de evaluación paso a tener una difusión más generalizada en las organizaciones hasta nuestros días. Recientemente las evaluaciones han sido usadas para tomar decisiones en materias de remuneración, promoción, planeamiento de personal, transferencias, despidos, entrenamiento, investigación y retroalimentación. De ahí se desprende que las áreas consideradas para la evaluación son el resultado de las tareas individuales, comportamiento en el trabajo y rasgos personales tales como actitud hacia las actividades que se le encomienda al personal en una organización.

Otros estudios sobre la Gerencia de los Recursos Humanos destacan que la evaluación del Desempeño Laboral surge en el país de Estados Unidos, en la década de 1920 – 1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa. En España y otros países del mundo el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70 – 80.

Sin embargo en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, las mismas son objetivo de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar el desempeño laboral a sus subalternos en la organización.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Clima Organizacional

El término de clima laboral comenzó a hacerse popular a finales de los años de la década 60'. Existen varios sinónimos al respecto, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Todas ellas hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como una colectividad, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización.

Para Forehan y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen a la organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la integran. Se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo y puede ser pensado como la personalidad de la organización tal como

es vista por sus miembros y que presumiblemente, interactúa con las características individuales y afecta el comportamiento.

Likert (1967) dice que el clima está dado por los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Por otro lado Schneider y Bartlett (1968), el clima organizacional está conformado por seis variables que son el apoyo de los directivos, la estructura, la implicación de los nuevos empleados, los conflictos entre las agencias, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general. El apoyo de los patrones se refiere al interés que los superiores tienen en la mejora, apoyo y mantenimiento de las habilidades de sus trabajadores. La estructura está conformada por las presiones de la organización para que los presupuestos se respeten, la captación de nuevos clientes y el conocimiento de los productos y servicios de la organización. La implicación de los nuevos empleados se refiere a la forma en que las personas son seleccionadas e integradas en la organización. Los grupos internos y externos que amenazan la autoridad de la gerencia en una organización forman los conflictos inter agencias. La autonomía de los empleados se refiere la libertad que los trabajadores poseen para realizar su trabajo. Por último, el grado de satisfacción general se refiere al bienestar y ánimo que las personas tienen por realizar su trabajo.

James y Jones (1974) dicen que la definición del clima organizacional depende del tipo de investigación que se lleve a cabo. El tipo de investigación es fruto de tres enfoques para el estudio de clima organizacional que son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

La medida múltiple de atributos organizacionales postula que el clima es un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de

otras; además considera que el clima es relativamente estable y que influye en el comportamiento de los miembros de la organización.

La medida perspectiva de los atributos individuales vincula a la percepción del clima con los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados que desemboca en su satisfacción. En este sentido, el clima es visto como una serie de elementos individuales relacionados con los valores y sus necesidades, más que con la organización

Por último, para la medida perceptiva de los atributos organizacionales, el clima es visto como una percepción de los atributos organizacionales. El clima es percibido dentro de la organización y/o de sus unidades. En este sentido, las variables de la organización, así como su estructura y sus procesos organizacionales, en conjunción con la personalidad del individuo produce las percepciones que definen el clima organizacional.

Litwin y Stinger (1978) reflexionaron sobre el tema, considerando que el contexto y la estructura de una organización influyen en el clima organizacional, que éste a su vez impacta en el comportamiento de sus miembros. Midiendo la percepción y la conducta de los trabajadores de una organización puede darse una retroalimentación que permita a la organización operar cambios que mejoren la satisfacción y también el desempeño que tienen sus empleados.

El clima organizacional se estudia generalmente con base en cuestionarios, se trata de medir distintas dimensiones, otra forma de definir el clima organizacional es a través del análisis o la división de categorías que abordan ciertos rasgos que resaltar.

Litwin y Stinger (1978) postula la existencia de nueve dimensiones y consideran que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Los autores consideran las siguientes dimensiones del clima laboral:

- a. **Motivación:** se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- b. **Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en la organización, tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
- c. **Toma de decisiones:** evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- d. **Identidad:** sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- e. **Comunicación:** se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- f. **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
- g. **Innovación:** esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- h. **Conflicto y cooperación:** se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- i. **Recompensa:** es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer

bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- j** **Confort:** esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

De acuerdo con Lewin, (en Brunet, 1983-1987), el comportamiento de un individuo es función de la persona y su entorno. Lewin lo expresa por medio de la siguiente fórmula:

$$C = f (P \times E)$$

En donde, P es la persona implicada, E el entorno donde está inmerso la persona y C el comportamiento producido. Por tanto, el comportamiento del individuo en la organización está en función de un entorno específico que produce un clima determinado por la naturaleza de la organización en particular.

Según Taguiri (1987), citado por el mismo Brunet, en el mismo año, el clima laboral posee las siguientes características:

- a** El clima es un concepto molecular y sintético (es decir, amplio e integrador) como la personalidad.
- b** El clima es una configuración particular de las variables situacionales.
- c** Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- d** El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- e** El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- f** El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- g.** El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- h.** El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente).
- i.** Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- j.** Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directas del comportamiento.

El clima laboral representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización y se encuentra altamente relacionado con el grado de motivación reinante. El concepto de clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la organización que influye en el comportamiento. El clima laboral es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la autoestima; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan frustración de dichas necesidades. El clima laboral influye en el estado de ánimo y de motivación de las personas y es influenciado por éste, es como si representara una retroalimentación entre el estado de motivación de las personas y el clima laboral.

Con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional deducimos de lo expuesto, otros elementos, tales como:

- El clima se refiere a características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Los investigadores en el campo organizacional como Brunet, 1987 se han interesado por conocer cuáles son los elementos que impactan en el rendimiento de los trabajadores, en otras palabras, cuáles son los elementos físicos y sociales que impactan en el comportamiento humano. De este modo, es pertinente el estudio de clima organizacional que intenta conocer la percepción de la persona, en relación a los elementos de su trabajo que pudieran tener impacto en el rendimiento de los individuos.

La mayoría de la literatura de clima organizacional asume que éste se presenta de manera uniforme a lo largo de la organización. Sin embargo, a pesar de que existe cierta correspondencia en cuanto a la percepción de los empleados sobre el clima; también es posible que surjan distintos tipos de clima relacionados a un grupo particular, un grupo ocupacional, un área o un departamento funcional.

En ese sentido, Brunet (1987) expone que el clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización; así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad.

Sobre la base de la medida perceptiva de los atributos organizacionales, Reichers y Schneider (1990) definen al clima organizacional como “las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, las prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”. Esta perceptiva es la más popular y en la que la mayoría de los autores basan sus investigaciones.

A pesar que la definición del clima organizacional presentan problemas por la confusión generada entre éste y una gran cantidad de términos similares, existe un consenso entre los estudiosos con respecto a que el clima

organizacional es el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa.

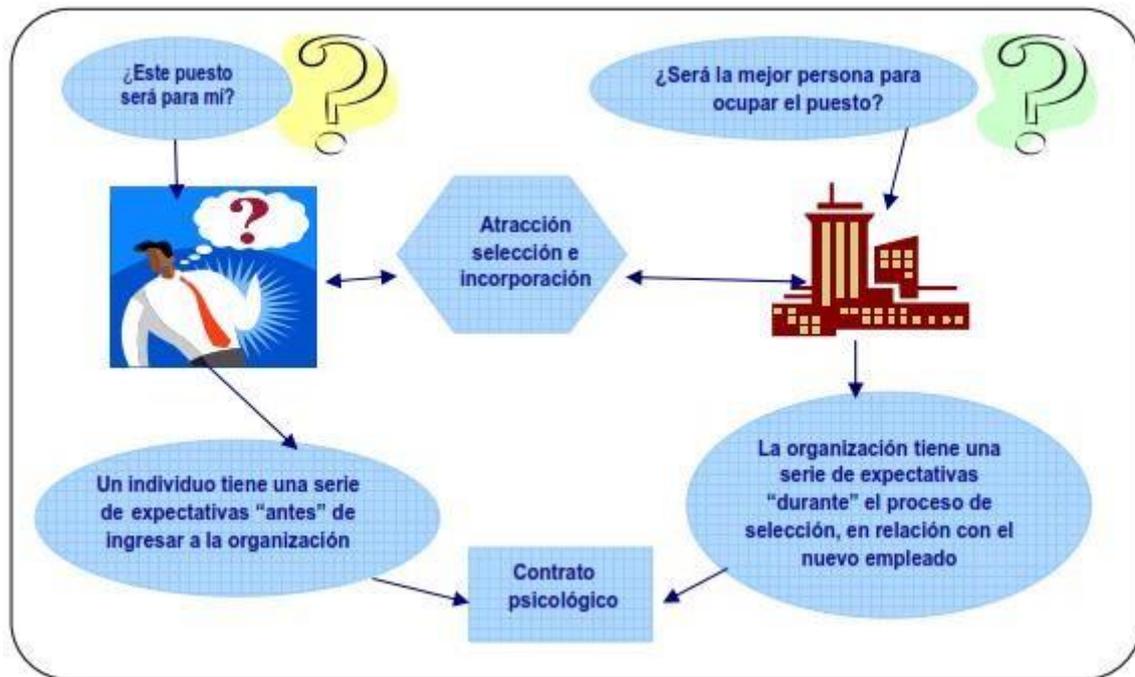
Rousseau (1988) elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos.

“La falta de límites que diferencien el clima de lo que no es puede suprimir las investigaciones sobre el clima, al hacer que los investigadores se enfoquen ya sea sólo en las percepciones del contexto (que eviten mencionar el concepto de clima, como en el caso de las investigaciones acerca de la motivación y liderazgo) o rechacen su relevancia para el estudio de las organizaciones.

Sin embargo, el clima, como concepto, evidentemente tiene fronteras específicas que lo diferencian de otras características y percepciones. Dos atributos constantes de definición del clima persisten en sus diferentes concepciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones.

Es por ello que realizó una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima.

Clima psicológico. Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.



Contrato psicológico y Comportamiento Organizacional

Clima agregado. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo con consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Climas colectivos. Surge el consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.



Contrato psicológico y económico

Los factores personales, económicos, sociológicos y situacionales se han considerado elementos de predicción de la permanencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración (empleador) y la experiencia laboral (empleado), el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios, explican el de otros grupos.

Clima organizacional. El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior).

Payne (1990) argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, porque las personas en diferentes partes de la organización tienen percepciones radicalmente distintas de la organización y cuando las percepciones se comparten de manera consensual solamente en pequeños grupos, no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por

tanto, según Payne es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.

Esta confusión de conceptos se ha empeorado con la introducción del concepto de cultura corporativa como el clima corporativo, una forma de cercar, más que superar, los problemas conceptuales consisten en hablar de las percepciones de los empleados más que de cultura o clima.

Naturalmente, las percepciones de los empleados son diferentes en una organización como función del nivel jerárquico, el departamento, etc., y tales percepciones influyen, y son influidas, en los comportamientos organizacionales.

El segundo problema teórico mayor tiene que ver con el efecto del clima (o la percepción de los empleados) en el comportamiento organizacional.



Percepción de los componentes y Resultados del clima organizacional

Denison (1991) hace referencia a Tagiuri y Litwin que expresan que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influyen en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización.

Cornell (citado por Álvarez, 1992) define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones y percepciones que en una organización hacen las personas de sus trabajadores en relación con los otros participantes. Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima y solo

a partir de esas percepciones se podrán conocer y determinar ese clima organizacional.

Tauguri y Litwin (citado por Álvarez, 1992) define el clima organizacional como una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización que es experimentada.

Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la penetración del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos o mapas lógicos.

Denison (1996), comenta que el clima organizacional está vinculado cercanamente a la cultura organizacional puesto que es considerado una expresión de la cultura organizacional.

Otro enfoque es el de Goncalves (1997), el cual menciona que el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia de este enfoque es que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que tenga de los mismos. Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización. Entonces el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Martín y Colbs (1999) mencionan que el término clima, es un concepto metafórico derivado de la meteorología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no sólo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos.

Darío Rodríguez (1999) dice que el concepto de Clima Organizacional remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto

multidimensional, sostiene que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos de la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables que considera son:

VARIABLES DE AMBIENTE FÍSICO, tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

VARIABLES ESTRUCTURALES, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.

VARIABLES DEL AMBIENTE SOCIAL, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

VARIABLES PERSONALES, tales como las aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

VARIABLES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. En consecuencia, el clima se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afecta a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendida como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas

apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Las características del clima organizacional, hace entender que la experiencia en las organizaciones que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza entonces, por:

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos.
- El ausentismo y rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- 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 se establezca en una nueva configuración.

Concalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilos de liderazgo. Ahora bien, quien intente intervenir en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Por otra parte hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto de objeto de circunstancias como la estructura organizacional.

Un enfoque más sobre clima organizacional propone que el principal elemento del mismo es que utiliza las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Como se ha visto en términos anteriores involucra normas, valores, creencias y formas de actuar de un individuo, así que las estructuras y procesos forman parte de la cultura, y el comportamiento organizacional, por lo tanto el clima tiene que ver, de acuerdo a esto, con la percepción que el individuo tiene de la cultura y el comportamiento organizacional.

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen los empleados acerca de su realidad laboral (Schneider, 2000). Los autores en el tema mantienen un consenso sobre la afirmación anterior por lo cual la definición del término no varía mucho en su esencia. Sin embargo, es necesario distinguir de otros conceptos muy relacionados con el clima laboral, como son la cultura organizacional, la motivación y satisfacción laboral.

Como ya se ha considerado, el clima laboral se refiere a las percepciones producidas por la interacción de los miembros de una organización a partir de estándares previamente establecidos.

Según Toro (2001), manifiesta que el clima laboral se refiere a la percepción que tienen los trabajadores, generadas por la interacción con los miembros de

la organización, respecto a las políticas, prácticas, procedimientos y participación, ya sean formales o informales, y que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos.

Furnham (2001) considera al clima laboral como: "Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que (i) experimentan sus miembros; (ii) influye en sus comportamientos, y (iii) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización".

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Las organizaciones distinguen su imagen institucional en razón directa al clima en la que se mueven. Un buen clima, en definitiva, trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima hostil, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. El clima en las organizaciones dependerá de la visión y de forma como se implementa, así como, de los hombres con que cuente, y fundamentalmente de quienes la dirijan.

Así mismo Chiavenato (2001), aporta un concepto, desde una perspectiva diferente. Del concepto de motivación que conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- a) Sentirse bien consigo mismas.
- b) Sentirse bien con respecto a los demás.
- c) Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración y demás.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplia y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación, “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento”.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las prioridades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Sin embargo para el autor Da Silva (2002), menciona que el clima laboral es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el clima laboral es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

Martinez, María del Carmen (2003) comenta que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diario, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre personal de la empresa e incluso la relación con

proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

De igual Alcover de la Hera, Carlos María (2004) nos brindan el siguiente significado:

El clima laboral es el que está constituido por las percepciones compartidas por los mismos miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlos.

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario. Interviene en la satisfacción y por ende en la productividad, está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con las empresas, con las maquinarias, con las actividades diarias; la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de dicho ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

Dessler (2006) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales

puramente objetivos como estructura, política y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Así pues, el clima laboral, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, el cual refleja un estilo y vida propios, lo que hace diferente una organización a otra. Este aspecto se define por puntos tales como: la clase de liderazgo, los estilos y niveles de comunicación, el ejercicio del control, la forma en que se resuelven los conflictos, el tipo de coordinación y cooperación entre los niveles, formas que se utilizan para motivar a los integrantes de la institución, las relaciones interpersonales, la individualidad de la persona, entre otros.

De esta forma, los procesos requieren una estructura que marque la razón de ser de la organización, no obstante la estructura no debe verse como algo fijo, sino que debe adecuarse a las necesidades de la organización como lo señala Martínez Santos (2002):

...El proceso requiere de la estructura como “armazón” específico, pero no de forma determinante, sino de forma flexible, adecuada a las necesidades, al entorno, a las sugerencias que los cambios van dictando, a las demandas que el personal de la organización va haciendo, y de acuerdo a las peculiaridades contextuales de la organización.

Por lo tanto, el clima o ambiente organizacional es el resultado del tipo de programas, de los procesos que se utilizan para llevarlos a la práctica, considerando las condiciones ambientales que rodean a la empresa, área o departamento. Cada uno posee un clima propio y distinto. Este aspecto determina la calidad de vida y la productividad de los integrantes y por consiguiente la eficacia de la organización. Asimismo, las variables de comportamiento, son las condiciones personales o particulares de los miembros, sus características psicológicas, de acuerdo a su personalidad, sus actitudes o sus capacidades que le permiten ver e interpretar la realidad de determinada manera. Por ello, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares,

sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en la consideración del clima laboral de la empresa.

Desde tal perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), es por ello que evaluando el clima laboral se mide cómo es percibida la organización. Las características del sistema organizacional dan como resultado un determinado clima laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de determinada área u organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene consecuencias para el área u organización tales como: productividad, satisfacción, relaciones interpersonales, adaptación, rotación, entre otros.

Un aspecto importante es la relación entre personas y organizaciones, ya que las personas se encuentran en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación incluye la satisfacción de los requerimientos sociales, de autoestima y de autorrealización como la satisfacción de las necesidades. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra y en un mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación mental significa "salud mental". Las tres principales características mentalmente sanas son:

- a) Que las personas se sientan bien consigo mismas.
- b) Que las personas se sientan bien con las demás personas y
- c) Que las personas sean capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones (Chiavenato, 2006).

Matute (2008), nos indica que las características hacen referencia a las condiciones del clima organizacional que tienen lugar en el trabajo. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El clima organizacional tiene las siguientes características.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, es decir, 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.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa-. Un mal clima hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización.
- Una organización con un buen clima tiene altas probabilidades de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros. En tanto que una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En un clima grato, los trabajadores contribuyen con su propio comportamiento a que este ambiente sea agradable, en el caso contrario, una organización con un clima negativo hace que sus trabajadores adopten actitudes negativas y configuren un clima insatisfacción y descontento.

Así mismo el autor nos manifiesta las principales ventajas de un diagnóstico del clima organizacional.

- Identifica fortalezas y debilidades individuales, grupales y de la organización, direccionando y optimizando esfuerzos hacia aquellos puntos que no representan progreso o mejora para la empresa.
- Determina hacia donde hay que orientar los programas de capacitación a fin de mejorar las áreas de oportunidad y desarrollar habilidades.

- Permite conocer la imagen que la empresa proyecta externamente (proveedores, clientes, etcétera) y puede existir una retroalimentación de cómo es percibida con relación a su competencia.
- Se involucra al personal para la identificación de las causas que están generando los problemas de comportamiento que se perciben en la organización.
- Determina los comportamientos predominantes que podrían provocar una situación problemática y su impacto en la empresa.
- Produce un efecto de aprendizaje, pues el personal no solo descubre toda verdad acerca de la organización, sino también adquiere un método para identificar sus problemas por sí mismo. La capacidad potencial de resolver los problemas puede aumentar de modo considerable durante el diagnóstico.

A partir de él se establecen las prioridades para emprender un proceso de transformación cultural. Por tanto, el clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados y al exterior. Es fundamental conocer el clima organizacional actual e ideal en sus múltiples dimensiones para identificar la brecha existente con el fin de tomar medidas correctivas y lograr el clima deseado.

Chiavenato, Idalberto (2011) indica que en las organizaciones el clima organizacional es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en esa empresa, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que utiliza, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados; es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima refleja en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades,

estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargo, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Chiavenato (2011) indica que el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta.

Chiavenato (2011) sostiene que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se

forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

En la organización las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta pueden ser externas o internas, las cuales son 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 puede 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 éste 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 organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Las organizaciones distinguen su imagen institucional en razón directa al clima en la que se mueven. Un buen clima, en definitiva, trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima hostil, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. El clima en las organizaciones dependerá de la visión y de forma como se implementa, así como, de los hombres con que cuente, y fundamentalmente de quienes la dirijan.

Se hace importante señalar el término de Cultura Organizacional, toda organización crea su propia cultura con sus tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como su reinterpretación en el sistema informal y las disputas internas y externas de los

tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintos de sentimiento y Creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencia, costumbres, reglas, técnicas, etc. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de los hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización.

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

1.- Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible, son los elementos concretos que se ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización.

2.- Valores compartidos: constituyen los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. Los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.

3.- Presupuestos básicos: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las presencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera hablados.

Importancia del Clima Organizacional:

Brunet (1987) señala que el clima organizacional es importante porque, en una forma global, refleja valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos de clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Le permite evaluar las fuentes de conflicto y de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Puede iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Puede seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueda surgir.

Teoría del Clima Organizacional

Brunet (1987) en su obra “El Clima de trabajo en las Organizaciones” hace referencia a Likert, donde muestra que el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, por sus percepciones. La reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta. Los cuatro factores que incluyen sobre la percepción individual del clima son:

- Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

- Las variables causales. Determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- Las variables intermediarias. Reflejan el estado interno y la salud de una empresa (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones, etc.)
- Las variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos mencionadas. Reflejan los resultados obtenidos por la organización (productividad, los actos, las ganancias, las pérdidas, etc.), estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con sus subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

1.2.2 Desempeño Laboral

Lochery Teel (1977) notaron que quienes hacen las evaluaciones son, principalmente, los superiores de los empleados, y que éste último no interviene directamente en el proceso evaluativo.

Bedoya Orozco, M. y Salóm de Bustamante, C. (1992), elaboraron un perfil sustentándose en las “Características Motivacionales de los Gerentes”. Entre las conclusiones se encontró que los gerentes con alto poder socializado difieren significativamente respecto a las variables dependientes: motivación al logro y a la afiliación, al ser comparados con sus homólogos con bajo poder socializado; por lo que los primeros (gerentes con alto poder socializado) están condicionados motivacionalmente con un perfil correspondiente al de un verdadero líder, encaminado al crecimiento personal.

D' Anello Kock S. y Salóm de Bustamante, C (1992), llevaron a cabo un estudio, titulado "Motivaciones Sociales y desempeño laboral", con la finalidad de analizar las relaciones entre motivación al logro, afiliación y poder, y el desempeño laboral, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su desempeño laboral, no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor desempeño laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación.

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado con base a los resultados alcanzados, Stoner (1994) afirma que "el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Según Salas A. R. (1996), el rendimiento laboral está indicado por el nivel de desempeño y ejecución evidenciado en relación al nivel de ejecución esperado, e incluso, programado, y que puede medirse a través de las Evaluaciones de Desempeño y Rendimiento Laboral, diseñadas exclusivamente, para esa finalidad

D'Vicente (1997, citado por Bohórquer 2004), define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está confirmado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Werther, William (2000), indica que evaluación de desempeño, es el proceso mediante el cual estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la

organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Por ello se puede manifestar que la evaluación de desempeño de un empleado es un trabajo habitual del directivo, y es una actividad importante cuando se trata de la continuidad de una persona en la empresa, de revisar su retribución, de cubrir vacantes o de plantear nuevas contrataciones.

La evaluación de desempeño del empleado se utiliza como un instrumento importante en gestión de recursos humanos dentro de los conceptos de gestión del desempeño o gestión por las competencias, se trata de un proceso estructurado con un protocolo específico diseñado a medida, dirigido a valorar las competencias del empleado y su desempeño por el puesto de trabajo, la evaluación cumple diferentes funciones:

- Logro de objetivos de desempeño, fijación de objetivos futuros.
- Desarrollo de la carrera profesional y de las promociones, planes de información.
- Plan de retribuciones, compensaciones, incentivos.
- Determinación de personal con alto valor potencial.
- Resignación del puesto de trabajo.
- Obtener información sobre el empleado.

El proceso de evaluación no se agota en sí mismo, sus consecuencias son variadas y llevan a un seguimiento posterior del logro de objetivos de una empresa y de objetivos de carrera profesional.

En otras ocasiones se detectan habilidades reales o potenciales que permiten pensar en un cambio de responsabilidad dentro de la propia empresa,

contribuyendo a un mejor ajuste del profesional al puesto de trabajo y a un mejor desarrollo de la carrera profesional, factores ambos de satisfacción laboral:

- Satisfacción promueve la productividad
- La productividad causa satisfacción y
- Las recompensas intervienen sin que haya ninguna relación inherente.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de sus comportamiento con los resultados por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad, de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad; estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Drucker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea que debe fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Keith (2002) nos indica que la evaluación del desempeño juega un papel clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso de evaluar el desempeño de los empleados. La evaluación es necesaria para:

- Asignar los recursos en un medio dinámico.
- Recompensar a los empleados.
- Ofrecer retroalimentación a los trabajadores acerca de su trabajo.
- Mantener relaciones justas con los grupos.
- Asesorar y desarrollar a los empleados.
- Cumplir con las regulaciones.

Por lo tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para una administración adecuada y para el desarrollo de los empleados.

Así mismo el autor antes señalado nos menciona los objetivos de la evaluación del desempeño los cuales son los siguientes:

- Distribución de recursos.
- Recompensas para los empleados.
- Proporciona retroalimentación a los empleados.
- Mantiene la justicia.
- Dirige y desarrollo a los empleados.
- Cumple las leyes de igual oportunidad de empleo.

Robbins (2004), plantea la interrogante de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En la definición presentada anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo impredecible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Aquino, Jorge (2004), menciona que desempeño laboral, es el proceso de comparar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado.

Stephen (2004), nos indica que la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben

ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

El autor antes mencionado nos indica que cuando un programa de evaluación del desempeño se plantea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficio para el gerente como administrador de personas.

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un

sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficio para las personas.

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera)
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización.

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Ibáñez (2007), nos menciona que el desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo / beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces. Es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan.

Así mismo el autor nos da a conocer los factores que afectan el desempeño en el puesto.



I
BAÑEZ Machicao, Mario “**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA**” 2007

Por otro lado Chiavenato, Idalberto (2011) indica que desempeño laboral es la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. En tal sentido, el desempeño se define 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.

El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Así mismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos del caso.

El desempeño laboral, es el proceso de comparar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado.

Chiavenato (2011) considera que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo , motivación , etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

De acuerdo a la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o aun comité de evaluación del desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,” si en una empresa se establece un adecuado programa de evaluación, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

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

Chiavenato (2011) indica que la evaluación del Desempeño es un proceso 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 trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

El autor nos menciona que dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

- **Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.-** En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
- **Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.-** Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador
- **Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.-** La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su 21 cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.
- **Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.-** La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

Ventajas y Debilidades del proceso de la evaluación del desempeño:

William (2000), sostiene algunas ventajas para la evaluación del desempeño.

- **Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Políticas de compensación: Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes debe recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño laboral.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

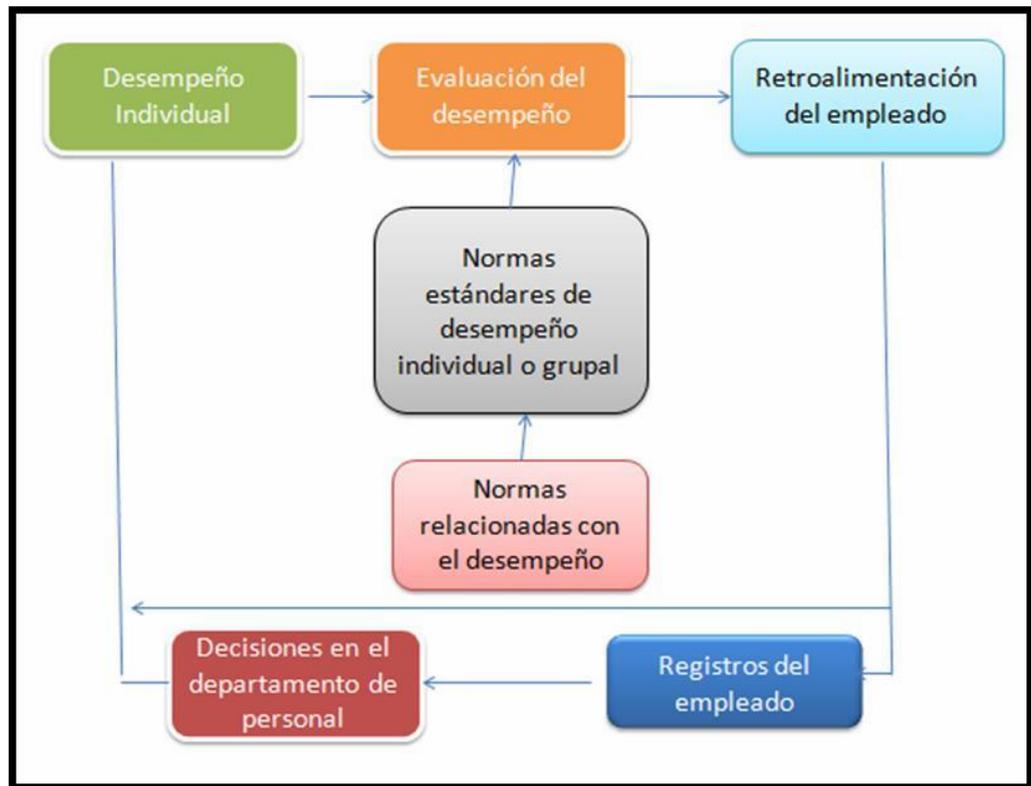
Así mismo William (2000) sostiene algunas debilidades del proceso de evaluación del desempeño:

- Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
- Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
- Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
- Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño.

William (2000) muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Las normas para la evaluación del desempeño que no se basan en elementos relacionados con el puesto pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.



WERTHER, William; KEITH Davis (2000) “**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**”

Chiavenato (2011) refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad, si en una empresa se establece un adecuado programa de evaluación, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

Por tanto es necesario que cada organización deba velar por tener y mantener un buen clima organizacional para la satisfacción de sus involucrados y por consiguiente por el buen desempeño de la organización.

1.3 Marco Legal

Mediante la búsqueda de información, encontramos el fundamento legal en el decreto legislativo N° 728, considerando que el Congreso mediante la Ley 25327, ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, mediante Decretos Legislativos, entre otras, las materias vinculadas con el fomento del empleo; que corresponde al Estado, de conformidad con los artículos 42, 43, 48, y 130, de la Carta Magna, promover las condiciones económicas y sociales que aseguren por igual a los habitantes de la República, la oportunidad de una ocupación útil, y que los proteja contra el desempleo y el subempleo en cualquiera de sus manifestaciones; así como exigir a las empresas que sean unidades de producción eficientes que contribuyan al bien común.

En ese contexto, la normatividad vigente aún mantiene un marco formal rígido e ineficiente, que representa un verdadero obstáculo para las mayorías nacionales que carecen de trabajo; Que, es necesario dictar medidas que potencien las posibilidades de encuentro entre la oferta y la demanda laboral, flexibilizando las modalidades y mecanismos de acceso al trabajo, en especial en el caso de jóvenes desempleados, mujeres con responsabilidades familiares, trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales, o sensoriales y sectores similares, asimismo la generación masiva de empleo en las franjas más débiles de la sociedad.

Es deber del Estado propiciar y asegurar los medios de capacitación para y en el trabajo a fin de contar con trabajadores calificados que puedan hacer frente a los cambios tecnológicos del mundo moderno, incluyendo la productividad como uno de los elementos fundamentales del desarrollo económico Decreto Legislativo en la LEY DE FOMENTO DEL EMPLEO.

TITULO I - DE LA CAPACITACION PARA EL TRABAJO CAPITULO IV

TITULO IV - CAPACITACION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES TITULO PRELIMINAR CAPITULO I - PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Artículo 1.- La Política Nacional de Empleo constituye el conjunto de instrumentos normativos orientados a promover, en armonía con los artículos 42, 48, y 130, de la Constitución Política del Estado, un régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure a todos los peruanos el acceso a una ocupación útil que los proteja contra el desempleo y el subempleo, en cualquiera de sus manifestaciones. Artículo 2.- Son objetivos de la presente Ley: a) Promover el acceso masivo al empleo productivo dentro del marco de la política económica global del Poder Ejecutivo y a través de programas especiales de promoción del empleo; b) Mejorar los niveles de empleo adecuado en el país de manera sustancial, así como combatir el desempleo y el subempleo, en especial el que afecta a la fuerza laboral juvenil; c) Incentivar el pleno uso de la capacidad instalada existente en las empresas, dentro del marco de programas de reactivación económica; d) Estimular la inversión productiva en el sector privado, especialmente en las ramas de actividad con mayor capacidad de absorción de mano de obra; e) Garantizar la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral; f) Coadyuvar a una adecuada y eficaz interconexión entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo; g) Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo; h) Propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad; y, i) Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes. Artículo 5.- El ámbito de aplicación de la presente Ley comprende a todas las empresas y trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.. Artículo 67.- El empleador no podrá despedir por causa relacionada con la capacidad o con la conducta del trabajador sin antes otorgarle un plazo razonable no menor a seis días

naturales para que demuestre su capacidad, corrija su deficiencia o pueda defenderse de los cargos que se le formulan, salvo aquellos casos de falta grave flagrante en que no resulte razonable tal posibilidad. Tanto en el caso contemplado en el presente artículo, como en el artículo 68 deberá observarse el principio de inmediatez. Artículo 68.- El despido deberá ser comunicado por escrito al trabajador mediante carta en la que se indique de modo preciso la causa del mismo; si el trabajador se negara a recibirla, será enviada por intermedio de notario o de juez de paz, o de la policía a falta de aquellos. El empleador no podrá invocar posteriormente causa, distinta de la imputada en la carta de despido. Sin embargo, si iniciado el trámite previo al despido el empleador toma conocimiento de alguna otra falta grave en la que incurriera el trabajador y que no fue materia de imputación, podrá reiniciar el trámite.

Artículo 112.- Si el trabajador fuera contratado por un mismo empleador por tres temporadas tendrá derecho a ser contratado para las temporadas siguientes, si la suma de los periodos laborados supera en conjunto el año calendario, computado a partir de la primera temporada de trabajo.

Artículo 127.- El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que ésta pueda mejorar su productividad y sus ingresos. Artículo 128.- El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias. Artículo 129.- Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades: a) Incrementar la productividad; b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza; c) Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña; d) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; e) Prevenir riesgos de trabajo.

Normas que fundamentan el trabajo en el Perú

Según el **Compendio de Normas sobre Legislación Laboral del Régimen Privado** (2016) el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como ente rector en materia de desarrollo y evaluación de las políticas socio - laborales de trabajo y promoción de la empleabilidad, garantiza el cumplimiento de la normativa laboral, la prevención y solución de conflictos, la mejora de las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador para el progreso de nuestras empresas.

Entre los principales fundamentos legales que sirven de base para el trabajo de investigación encontramos los siguientes:

CONTRATACIÓN LABORAL GENERAL

DECRETO SUPREMO N° 002-97-TR (27/03/1997)

Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728

Ley de formación y promoción laboral.

DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR (27/03/1997).

Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral.

DECRETO SUPREMO N° 001-96-TR (26/01/1996)

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 203-2012-TR (16/08/2012) Aprueban Directiva disposición para la verificación de las Obligaciones Empresariales en materia de Modalidades Formativas Laborales INTERMEDIACIÓN Y TERCERIZACIÓN

LEY N° 27626 (09/01/2002) Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores.

DECRETO SUPREMO N° 003-2002-TR (28/04/2002). LEGISLACIÓN LABORAL DEL RÉGIMEN PRIVADO 11

LEY N° 29245 (24/06/2008)

JORNADA LABORAL JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEMPO

DECRETO SUPREMO N° 007-2002-TR (04/07/2002) Texto Único Ordenado de la Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo.

DECRETO SUPREMO N° 008-2002-TR (04/07/2002) Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo.

DECRETO SUPREMO N° 004-2006-TR (06/04/2006) Dictan disposiciones sobre el registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la actividad privada.

DESCANSOS REMUNERADOS

DECRETO LEGISLATIVO N° 713 (08/11/1991) Consolidan la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

DECRETO SUPREMO N° 012-92-TR (03/12/1992) Aprueban el Reglamento del Decreto Legislativo N° 713 sobre los descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 091-92-TR (08/04/1992) La remuneración mínima vital sustituye al ingreso mínimo vital, aplicable para los trabajadores del régimen privado, así como para establecer la base de la remuneración para periodistas, mineros y futbolistas profesionales

DECRETO SUPREMO N° 007-2012-TR (17/05/2012) Incrementan Remuneración Mínima de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada a partir del 1° de junio de 2012.

DECRETO SUPREMO N° 005-2016-TR (31/03/2012) Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada BENEFICIOS SOCIALES PRESTACIONES ALIMENTARIAS

LEY N° 28051 (02/08/2003). Ley de prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

DECRETO SUPREMO N° 013-2003-TR (28/10/2003) Aprueban Reglamento de la Ley de prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. ASIGNACIÓN FAMILIAR

LEY N° 25129 (06/12/1989) Los trabajadores de la actividad privada cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva, percibirán el equivalente al 10% del ingreso mínimo legal por todo concepto de asignación familiar.

DECRETO SUPREMO N° 035-90-TR (07/06/1990) Fijan la asignación familiar para los trabajadores de la actividad privada, cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva.

GRATIFICACIONES LEGALES

LEY N° 27735 (28/05/2002) Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por Fiestas Patrias y Navidad.

DECRETO SUPREMO N° 005-2002-TR (04/07/2002) Normas reglamentarias de la Ley que regula el otorgamiento de gratificaciones para trabajadores del régimen de la actividad privada por Fiestas Patrias y Navidad.

SEGURO DE VIDA LEY

DECRETO LEGISLATIVO N° 688 (05/11/1991)

Ley de consolidación de beneficios sociales.

LEY N° 29549 (03/07/2010) Ley que modifica el decreto legislativo núm. 688, ley de consolidación de beneficios sociales.

DECRETO SUPREMO 003-2011-TR (18/03/2011) Aprueban reglamento de la Ley 29549, Ley que modifica el Decreto Legislativo 688, Ley de Consolidación de Beneficios Sociales y crea el Registro Obligatorio de Contratos de Seguros de Vida

LEY N° 29409 (20/09/2009) Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada.

DECRETO SUPREMO N° 014-2010-TR (16/12/2010) Reglamento de la ley N° 29409, ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada.

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 159-2013-TR (11/09/2013) Aprueban el documento “Guía de buenas prácticas en materia de igualdad y no discriminación en el acceso al empleo y la ocupación”.

Otro de los fundamentos legales, lo encontramos en la ley **30364** en la cual se permite que el trabajador víctima de violencia familiar pueda cambiar de horario o sede de trabajo.

Con esta nueva ley los trabajadores (as) tienen cuatro nuevos derechos laborales creados para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar (artículo 11), publicada el 23 de noviembre del 2015 según lo resaltado por Germán Lora, socio del estudio Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados.

Según la entrevista otorgada al Comercio el 09 de diciembre del 2015, el conocido abogado manifestó que el primero de ellos es que el trabajador no podrá ser despedido (a) por causas relacionadas a actos de violencia familiar. “Ojo con los despidos por capacidad”, advirtió Lora. “Por ejemplo, despido a un **trabajador** porque anda mal anímicamente o no rinde; pero ahora él o ella puede señalar que lo han botado por un problema familiar”, agregó el especialista.

El segundo nuevo derecho laboral es que el (la) **trabajador** (a), que sufre violencia familiar, puede pedir ser cambiado de sede de trabajo u horario laboral. En ese sentido, puede solicitar que se le cambie de distrito, por ejemplo, indicó Lora. La ley señala que este derecho estará condicionado a que el cambio sea posible. La modificación de lugar u horario no podrá afectar negativamente los derechos remunerativos o de categoría del o la trabajadora.

El tercer derecho laboral incorporado en la ley sobre violencia familiar es la posibilidad de llegar tarde o faltar al centro de trabajo. Así, el (la) **trabajador** (a) podrá faltar o llegar tarde por máximo cinco días laborables en un plazo de 30 días calendario o por 15 días laborables en un plazo de 180 días calendario.

“Para tal efecto, se consideran documentos justificatorios la denuncia que presente ante la dependencia policial o ante el [Ministerio Público](#)”, se señala en la ley N°30364. “[El supuesto de] Abandono del centro de trabajo ya no va a existir; porque el trabajador sólo requerirá la prueba de una denuncia ante la comisaría, denuncia que se puede hacer muy fácil”, opinó Lora.

Por último, el o la trabajadora víctima de violencia familiar podrá pedir ante un juez la suspensión del vínculo laboral hasta por cinco meses consecutivos. En este caso, el o la trabajadora no tendrá goce de remuneraciones. “La reincorporación del **trabajador** o trabajadora a su centro de trabajo debe realizarse en las mismas condiciones existentes en el momento de la suspensión de la relación laboral”, se indica en la ley.

1.4 Marco Conceptual

1. **Actitud:** Predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente. El término actitud designa un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. (Ander-Egg E.: 1989)
2. **Ambiente físico:** se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)
3. **Apoyo del supervisor:** grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)
4. **Apoyo de los directivos:** se refiere al interés que los superiores tienen en la mejora, apoyo y mantenimiento de las habilidades de sus trabajadores. (Schneider y Bartlett: 1968)
5. **Autonomía:** trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995).

Se refiere la libertad que los trabajadores poseen para realizar su trabajo (Schneider y Bartlett: 1968).

6. **Claridad:** evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)
7. **Clima organizacional:** es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas

que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Litwin y Stinger:1978).

Schneider y Bartlett (1968) manifiestan que el clima organizacional está conformado por seis variables que son: el apoyo de los directivos, la estructura, la implicación de los nuevos empleados, los conflictos entre las agencias, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general.

8. **Cohesión:** grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)
9. **Compromiso:** grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)
10. **Comunicación:** se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. (Litwin y Stinger:1978)
11. **Conflicto y cooperación:** se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. (Litwin y Stinger:1978)
12. **Confort:** esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable. (Litwin y Stinger:1978)
13. **Confort físico:** grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)
14. **Control:** se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)

15. **Cultura organizacional:** Es un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distingue a estas de otras organizaciones. Representa una percepción común compartida por los miembros de la organización. Igual que las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en que los miembros deben actuar unos con otros y frente a los extraños, las organizaciones tienen culturas que gobiernan el modo en que sus miembros deben comportarse. En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. (Chiavenato, I.: 2009).
16. **Estructura:** está conformada por las presiones de la organización para que los presupuestos se respeten, la captación de nuevos clientes y el conocimiento de los productos y servicios de la organización (Schneider y Bartlett: 1968)

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. (Litwin y Stinger:1978)

17. **Desempeño:** Es la capacidad de cada persona y se manifiestan por 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. (Chiavenato, Idalberto: 2011).
18. **Evaluación del desempeño:** Suele emplearse este término de evaluación, para indicar que normalmente, el sistema persigue una suerte de calificación que resuma la performance del trabajador. En general, alta, superior a la media, media, inferior a la media, no responde al puesto. Esta suerte de simplificación es la que ha influido en el empleo del término.(Chiavenato, Idalberto:2011)

19. **Grado de satisfacción general:** Se refiere al bienestar y ánimo que las personas tienen por realizar su trabajo. (Schneider y Bartlett: 1968).
20. **Identidad:** sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Litwin y Stinger:1978)
21. **Implicación de los nuevos empleados:** se refiere a la forma en que las personas son seleccionadas e integradas en la organización. Los grupos internos y externos que amenazan la autoridad de la gerencia en una organización forman los conflictos inter- agencias (Schneider y Bartlett: 1968).
22. **Innovación:** esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. (Litwin y Stinger:1978)
23. **Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en la organización, tales como: valores, normas y procedimientos (Litwin y Stinger:1978)
24. **Motivación:** es un conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. (Litwin y Stinger:1978)
25. **Organización:** es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Chiavenato: 2011)

26. **Orientación hacia la tarea:** es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)
27. **Presión en el trabajo:** es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)
28. **Productividad:** Existen diferentes definiciones en torno a este concepto ya que se ha transformado con el tiempo. Para Martínez (2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos - humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.
29. **Recompensa:** es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización. (Litwin y Stinger:1978)
30. **Toma de decisiones:** evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. (Litwin y Stinger:1978)
31. **Innovación:** trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo. (Moos, R., Moos, B. & Trickett, E.:1995)

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPOTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La nueva realidad mundial asignada por la globalización, interviene en el proceso laboral cada vez con más fuerza en todas sus fases, evidenciando la necesidad que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los diferentes desafíos a plantearse en contextos de alta complejidad, requiriendo para ello de constantes y dinámicos procesos de modernización, entendiéndose que el éxito de toda empresa dependerá que aquellas dispongan de un talento humano preparado, motivado y dispuesto a asumir nuevos retos a fin de garantizar la competitividad, productividad y eficiencia.

La empresa “Taurus”, tiene más de 50 años de presencia en el mercado mundial; todo empezó cuando dos emprendedores de un pequeño pueblo del “Pirineo” decidieron producir molinillos de café y secadores de pelo en un garaje. A la fecha la empresa “Taurus”, se ha convertido en una de las primeras empresas de electrodomésticos de España, a través de un importante proceso de expansión nacional e internacional.

El trabajo en la vida del ser humano juega un papel importante, las personas pasan la mayor parte de su tiempo laborando en las diversas organizaciones, y ésta depende de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral; que sea satisfactoria y estimulante, o bien todo lo contrario, de igual manera que si una organización no cuenta con un clima favorable tiene sus desventajas frente a otras que sí lo tienen.

Se percibe un bajo índice de ausencia de compromiso, las relaciones interpersonales se desarrollan con un cierto grado de cohesión, no hay apoyo entre las áreas, falta de comodidad en los almacenes debido al exceso de productos de acuerdo a la capacidad permitida de almacenamiento, falta de presupuesto en el área operativa; por otro lado la organización carece de

autonomía y establece un alto nivel de presión para con sus clientes internos. Por buscar el afán de vender cada día más se imparten indicaciones con falta de claridad y control.

De igual forma se percibe la falta de equidad en las asignaciones de tareas y por ende no hay exactitud en el trabajo realizado, cuando se imparten las tareas; no se transmiten con el lenguaje apropiado según los niveles jerárquicos.

De no dar solución a las posibles evidencias, el clima laboral influiría negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, de tal forma que la rentabilidad de la empresa se podría ver afectada y por ende no llegue a ser una empresa sostenible en el tiempo.

Una alternativa de solución sería aplicar un planeamiento estratégico para capacitar a todo el personal desde la alta gerencia hasta los trabajadores operativos para que adhieran la visión y misión de la organización.

Por lo tanto, se concluye que el clima laboral podría influir negativamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Taurus Group del área de almacén; siendo un estudio de gran utilidad, como fuente de información clara y concisa, para futuras investigaciones acerca del tema.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Existen investigaciones realizadas en universidades del país y del mundo relacionado con la cultura y clima organizacional, conocer la cultura de la organización es relevante en el campo del personal que labora en las organizaciones, ella "...potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación", considerando la cita se ha evidenciado comportamientos que reflejan desempeños bajos.

Para desarrollar el tema de estudio, se investigó en la Escuela de Post Grado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en la biblioteca de la Universidad Mayor de San Marcos y en bibliotecas virtuales de universidades a nivel internacional:

Iniciando la investigación en nuestra casa de estudios ALVAREZ VALVERDE, Shirley Yissela (2002) en su tesis titulada **LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES RELEVANTES EN LA EFICACIA DEL INSTITUTO DE OFTALMOLOGIA** llegó a las siguientes conclusiones:

- a. Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- b. El deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.
- c. Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal contratado calificado de la organización hacia otras fuentes de trabajo.
- d. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.
- e. El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el INO se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito.

Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas participativos y pro – activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.

- f. La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo, partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.

BEDOYA SANCHEZ, Enrique Osvaldo (2003) **LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS** llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.
El estudio de la función en recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.
2. El enfoque tradicional de evaluación de los recursos humanos como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan a la obtención de mejores resultados.
3. La moderna gestión de personas se base en tres aspectos fundamentales: Las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales y las personas como socios de la organización.
4. La disminución de los costos, los recortes de personal y las directrices de la alta dirección no son razones importantes para el cambio. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente en la organizaciones.

FLORES JAIME, Juliana (2007) en su tesis titulada **APLICACIÓN DE LOS ESTIMULOS ORGANIZACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL** dice que el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Esto no ocurre en muchas empresas y de aquí que para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa farmacéutica e incrementando la productividad y el rendimiento laboral. Es por este motivo que se desarrolla en una empresa farmacéutica llamada “Corporación Infarmasa S.A”. Los resultados de esta investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado, así mismo que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal, también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se siente totalmente identificados con la empresa.

CUYA SILVA, Luis Antonio (2010) en su tesis **MOTIVACION, SATISFACCION Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA METROPOLITANA** indica en su trabajo de investigación que le permitió realizar un análisis sobre la situación existente en la Municipalidad de Lurín, con sus colaboradores, referente al grado de satisfacción, motivación y el desempeño laboral.

El objetivo general del trabajo de investigación fue establecer la relación de la motivación y satisfacción con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Lurín.

El tipo de investigación fue descriptivo y el nivel aplicado, el método y diseño de investigación fue correlacional.

La población en estudio estuvo representada por los trabajadores, empleados y funcionarios de Municipalidad, constituida por 500 participantes, mientras que el muestreo fue no Probabilístico por cuotas teniendo una muestra de noventa personas.

El instrumento utilizado para la medición de las variables fue el cuestionario elaborado de acuerdo a los indicadores de las variables Motivación donde sus dimensiones fueron intrínsecas, Extrínseca y Trascendente, la variable Satisfacción su dimensión fue trabajo mentalmente desafiante.

Continuando con la investigación a nivel nacional se encontró en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la tesis de SACSA CAMPOS, Julia (2010) titulada **RELACIÓN ENTRE CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA DEL DISTRITO DE SAN MARTÍN DE PORRES** donde indica que su tesis fue de tipo básico, diseño no experimental y de corte transversal. Se halló, utilizando el método estadístico de regresión y correlación una correlación conjunta de las Dimensiones de la Variable Independiente con la Variable Dependiente Desempeño Académico de 0.768, y un Valor $p < 0.05$, que permite afirmar que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

Con el Método Estadístico de Correlación de Pearson, se halló, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de San Martín de Porres. Existe relación entre las dimensiones Procesos Internos (Valor $p = 0.004$) y Sistemas Abiertos (Valor $p = 0.000$).

Por otro lado, MINGGI (2012) en su tesis titulada **EFFECTOS DEL CLIMA LABORAL EN LA SATISFACCION DEL PERSONAL EN LOS SUPERMERCADOS WONG** comenta en su resumen que la investigación utilizó factores importantes como la metodología de la investigación científica para el desarrollo del trabajo como también el empleo de conceptualizaciones, definiciones y otros, en cuanto al marco teórico referido en el clima laboral y satisfacción del personal; complementándose además con un trabajo de campo. La investigación científica sirvió para desarrollar todos los aspectos importantes de la tesis, desde el planteamiento del problema hasta la contrastación de la hipótesis.

Referente a la recopilación de la información del marco teórico, que han brindado los especialistas relacionados con cada una de las variables con el tema de referencia, así como también amplia el panorama de estudio, respaldo con el empleo de las citas bibliográficas que da a la investigación. En suma, en lo concerniente al trabajo de campo, la teoría e instrumento empleado, facilito el desarrollo de dicho estudio culminando esta parte con la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en la investigación facilito el logro de los mismos.

Realizando la búsqueda de las tesis y publicaciones en **universidades internacionales** se puede encontrar la tesis de MARCANO Yasmin (2010) titulada **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CIRCUNSCRIPCION MILITAR DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA** Venezuela, comenta que en base a los resultados obtenidos, pudo precisar que la Circunscripción Militar del estado Bolivariano de Miranda, la gerencia emplea los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de las metas y objetivos organizacionales, lo que resulta un aspecto positivo e influyente en el ambiente interno existente entre los miembros de la organización,

permitiendo que los mismos logren identificarse e integrarse satisfactoriamente con las líneas de mando generando reciprocidad para el logro de los resultados esperados, lográndose evidenciar que conocen con precisión las reglas y procedimientos necesarios para la ejecución y buen desempeño de las tareas relacionadas al cargo, contando además con un espacio físico adecuado, interviniendo positivamente en el comportamiento de los empleados y el clima organizacional.

En cuanto a la estructura organizacional, el aspecto burocrático se percibe diversidad de criterios entre los miembros de la institución en cuanto al cambio de las normativas internas, presentándose disparidad en la distribución de la información generada por los cambios que suscitan en la misma. Al mismo tiempo se observa que existe debilidades en las líneas de comunicación entre subordinados y empleados, repercutiendo en la asignación clara y precisa de las instrucciones impartidas al personal, ocasionando la omisión general de las normas preestablecidas, evidenciando así lo inapropiado de la supervisión adecuada, generando en consecuencia en algunas oportunidades disfunciones administrativas. Cabe recordar que la supervisión, a pesar de no ser la más apropiada, no resulto como una limitante para los empleados a la hora de cumplir con sus responsabilidades.

La creatividad, iniciativa y opiniones del personal civil administrativo no son apreciadas en la institución, en consecuencia se genera poca motivación y hasta desmotivación, decepción de los miembros de CIRMIL- Miranda al momento de aportar sugerencias en el desarrollo de las tareas inherentes a sus cargos. Además de lo expuesto, cabe destacar, que el personal civil-administrativo no se siente debidamente recompensado, ni reconocido lo cual limita el desarrollo del potencial humano, obviando la institución, la inclusión entre sus funciones de actividades desafiantes que promuevan nuevos retos y mayor participación.

Asimismo, se logró precisar que los integrantes de la institución realizan tareas en grupo, donde se pone de manifiesto que existe colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo para lograr objetivos y metas comunes, siendo a la inversa entre supervisores y subordinados, dado que la relación en muchos casos no promueve la comunicación, lo que limita la posibilidad de intervenir y coordinar los grupos y equipos de trabajo para lograr las metas institucionales, sin embargo es importante señalar que se logran precisar los resultados esperados de la labor desempeñada por el personal a pesar de evidenciarse un nivel de supervisión inadecuado. En cuanto a los criterios de evaluación de desempeño claros, los trabajadores estiman que estos no se aprecian lo que repercute significativamente en el rendimiento y motivación de los mismos para desarrollo y alcance de los objetivos de la Circunscripción Militar del Estado Bolivariano de Miranda, siendo al mismo tiempo una limitante para la satisfacción de las aspiraciones individuales de cada trabajador.

Al considerar ya de manera directa cada una de las dimensiones propuestas por Litwin y Stinger para el estudio del clima organizacional y que aquí se tomaron como fundamento teórico, los encuestados consideran que el clima organizacional de la Circunscripción Militar de Estado Bolivariano de Miranda no es el más favorable puesto que influye negativamente en su comportamiento, desempeño y desarrollo laboral, lo que limita a las institución en cuanto al cumplimiento y/o logro de sus objetivos.

Justo es destacar como una de las grandes limitantes para el adecuado clima organizacional lo constituye el equipo de supervisores, pues los trabajadores los perciben como elementos castradores al no propiciar un clima de confianza que genere la motivación al logro – alcanzar los objetivos y lograr éxito personal y colectivo – por parte de los trabajadores, con lo cual evidentemente ganaría, lo que evidenció al

considerar aspectos como la colaboración, comunicación y otros elementos relacionados.

De igual manera que conforme al objetivo general de este esfuerzo investigado, la autora concluye que el clima organizacional influye negativamente en el desempeño de los trabajadores, quienes lo perciben como negativo de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento.

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Problema Principal.

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

2.1.3.1 Problemas Específicos.

Pe₁ ¿Cómo influye la implicación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₂ ¿Cómo influye la cohesión en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₃ ¿Cómo influye el apoyo en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₄ ¿Cómo influye la autonomía en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₅ ¿Cómo influye la organización en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₆ ¿Cómo influye la presión en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₇ ¿Cómo influye la claridad en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₈ ¿Cómo influye el control en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₉ ¿Cómo influye la innovación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

Pe₁₀ ¿Cómo influye la comodidad en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La finalidad de esta investigación es determinar la influencia de clima organizacional sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima Perú.

Se considera importante ya que servirá como apoyo a investigaciones futuras sobre un tema actual, ya que los colaboradores de todos los niveles deben cumplir los objetivos con calidad y satisfacción.

2.2.2 Objetivos

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima - Perú.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

Oe₁ Establecer la influencia de la implicación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₂ Establecer la influencia de la cohesión en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₃ Establecer la influencia del apoyo en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₄ Establecer la influencia de la autonomía en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₅ Establecer la influencia de la organización en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₆ Establecer la influencia de la presión en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₇ Establecer la influencia de la claridad en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₈ Establecer la influencia del control en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₉ Establecer la influencia de la innovación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Oe₁₀ Establecer la influencia de la comodidad en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

2.2.3 Delimitación del estudio

Después de haber descrito la problemática relacionada con el término de estudio con fines metodológicos se delimitó los siguientes aspectos:

- a. **Delimitación Temporal:** el estudio comprendió periodo Diciembre 2014 a Junio 2015.
- b. **Delimitación espacial:** la investigación se desarrolló en la empresa Taurus Group de Lima Perú.
- c. **Delimitación social:** la población de estudio estuvo conformada por 120 colaboradores de la empresa Taurus Group de Lima Perú, de los cuales se seleccionó una muestra aleatoria de 75 personas.
- d. **Delimitación conceptual:** los conceptos vertidos en el trabajo de investigación son: clima organizacional y desempeño laboral.

2.2.4 Justificación e importancia del estudio

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, por consiguiente los factores y estructuras del sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de sus miembros. Este clima resultante, induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima laboral. En otras palabras mientras más identificados se sientan los miembros de la organización con la cultura organizacional, mayores fortalezas tendrá la empresa para conducirse a la excelencia y éxito.

En definitiva, con la metodología que se utilizó, se logra aportar a los trabajadores (directivos y empleados) de la empresa objeto de estudio, las técnicas y herramientas que permitan mejorar el clima organizacional de manera integrada y eficaz, bajo un nivel de confianza en el desarrollo de sus operaciones, con un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se pretende crear a través de una visión compartida.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación se desarrolló para satisfacer las necesidades y requerimientos a nivel nacional de los futuros profesionales que aportarán al desarrollo del sistema laboral del país.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis Principal

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

2.3.2 Hipótesis Específicas

He1: La implicación influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He2: La cohesión influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He3: El apoyo influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He4: La autonomía influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He5: La organización influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He6: La presión influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He7: La claridad influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He8: El control influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He9: La innovación influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

He10: La comodidad influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.

2.3.3 Variables e Indicadores

VARIABLE	INDICADORES
Clima Organizacional	Implicación Cohesión Apoyo
	Autonomía Organización Presión
	Claridad Control Innovación Comodidad
VARIABLE	INDICADORES
Desempeño Laboral	Producción
	Exactitud en el trabajo
	Conocimiento del trabajo
	Actitud de cooperación hacia la organización.
	Análisis de problemas.
	Creatividad para concebir ideas productivas
	Poner en práctica las ideas.
	Adecuación a los cambios en el servicio
	Capacitación
	Responsabilidad
	Predisposición para el trabajo

CAPITULO III

METODO, TECNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población

La población estuvo compuesta por 120 trabajadores de la empresa Taurus Group Lima - Perú.

3.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones propuesto por Wayne Daniel en su libro Bioestadística:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z= Valor de abscisa de la Curva Normal para una confianza del 95%

e= Margen de error 7%

p= Proporción de trabajadores que se sienten satisfechos con su trabajo y gozan de un buen clima organizacional (se asume p=0.5).

q= Proporción de trabajadores que no se sienten satisfechos con su trabajo pero no gozan de un buen clima organizacional (se asume Q=0.5).

n= Muestra óptima.

Entonces, el nivel de confianza de 95 y 5 % como margen de error, la muestra óptima de empleados fue:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(120)}{(0.05)^2 (120-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

n= **75** personas

Por lo tanto, nuestra muestra óptima estuvo compuesta por 75 colaboradores de la empresa Taurus Group Lima Perú.

3.3 Diseño (s) a Utilizar en el Estudio

Ex post facto, llamado también retrospectivo, porque la investigación siguió un procedimiento después de ocurrido el hecho, es decir el fenómeno de estudio se dio en un pasado inmediato y continua ocurriendo en la actualidad.

Investigó hechos observados en la realidad sobre relaciones entre variables que no se pueden manipular sobre todo por motivos éticos.

M1:O y (f) Ox

Donde:

M1: muestra de trabajadores de la empresa Taurus Group Lima - Perú.

Ox: observación de la variable clima organizacional

(f): en función de

Oy: desempeño laboral

El nivel de investigación fue explicativo por tratarse de una relación causal entre variables y el tipo de estudio fue aplicada por cuanto utilizó encuestas para recoger información y probar hipótesis.

3.4 Técnica (s) e Instrumento (s) de Recolección de Datos

Se utilizó la técnica recolección de información mediante encuesta WES diseñada por Moos, R. H. & Insel, P. M. (1995) para identificar los factores que intervienen en el **clima organizacional** y se aplicó a los trabajadores de la empresa Taurus Group Lima – Perú.

Comprende 10 sub escalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales: Relaciones: integrada por las sub escalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.

Desarrollo personal: autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo.

Mantenimiento y cambios del sistema: compuesta por las sub escalas de claridad, control, innovación y ambiente físico.

Estas sub escalas se encuentran detalladas:

Ficha técnica:

Para medir y evaluar la variable clima organizacional se utilizó el cuestionario de Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) diseñado y elaborado en el laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford (California).

Esta escala se encuentra integrada por 90 ítems, las que deben ser contestadas como verdaderos (V) ó falsos (F) en una hoja de respuesta. Para calificar los diez factores, se hace uso de una plantilla de corrección.

Su aplicación dura aproximadamente 20 minutos. Su administración puede ser en forma individual o colectiva.

Autores: Rudolf H. Moos; Bernice S. Moos Y Edison J. Trickett (1995).

En la investigación la escala está estructurada por diez factores:

- Implicación (IM) Items 11,21,31,41,51,61,71,81

- Cohesión (CO) Items 2,12,22,32,42,52,62,72,82
- Apoyo (AP) Items 3,13,23,33,43,53,63,73,83
- Autonomía (AU) Items 4,14,24,34,44,54,64,74,84
- Organización (OR) Items 5,15,25,35,45,55,65,75,85
- Presión (PR) Items 6,16,26,36,46,56,66,76,86
- Claridad (CL) Items 7,17,27,37,47,57,67,77,88
- Control (CN) Items 8,18,28,38,48,58,68,78,88
- Innovación (IN) Items 9,19,29,39,49,59,69,79,89
- Comodidad (CF) Items 10,20,30,40,50,60,70,80,90

Para evaluar el desempeño se utilizó un cuestionario.

- **Ficha técnica.**

En la presente investigación se utilizó la escala de evaluación para medir la producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión, creatividad, realización, progreso profesional, cumplimiento, puntualidad y salud en la relación al desempeño profesional.

Así mismo el cuestionario consta de doce preguntas que, cuyas respuestas están evaluadas en cuatro escalas con su respectiva puntuación como son:

- Siempre (4)
- Casi Siempre (3)
- A veces (2)
- Nunca (1)

Este instrumento se aplicó de manera individual a todos los trabajadores de la empresa Taurus Group, Lima Perú.

Validez

Se procedió a validar el instrumento mediante la validez de contenido utilizando la prueba de expertos. Este instrumento consta de 10 ítems cuyas respuestas son dicotómicas SI, NO. Así mismo fue validado por 5 expertos en temas del desempeño.

Para validar se utilizó el Coeficiente V de Aiken, cuya fórmula es:

$$V = \frac{S}{[n(c-1)]}$$

Donde: S = Sumatoria de las respuestas SI.

n = Numero de jueces.

c = Numero de valores de escala de valoración.

Reemplazando los valores tenemos:

$$V = \frac{5}{5(2-1)} = \frac{5}{5} = 1$$

Según este resultado el instrumento es válido y se expresa en un coeficiente de validez al 100%

Confiabilidad

Para medir y evaluar el desempeño profesional y determinar la confiabilidad del cuestionario, se aplicó el Método de Mitades utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson, cuyo resultado fue de 0.79 valor que expresa una ALTA CONFIABILIDAD.

3.5 Procesamiento de datos

Teniendo el instrumento validado se procedió a aplicar en la muestra y recoger información de cada sujeto en estudio

Luego se estructuró una base de datos mediante el SPSS para obtener tablas y gráficos con frecuencias y porcentajes presentando así la Estadística Descriptiva.

Finalmente, se comprobaron las hipótesis mediante el uso de la prueba paramétrica Rho de Spearman para variables cualitativas es decir mediante la estadística inferencial.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de los resultados

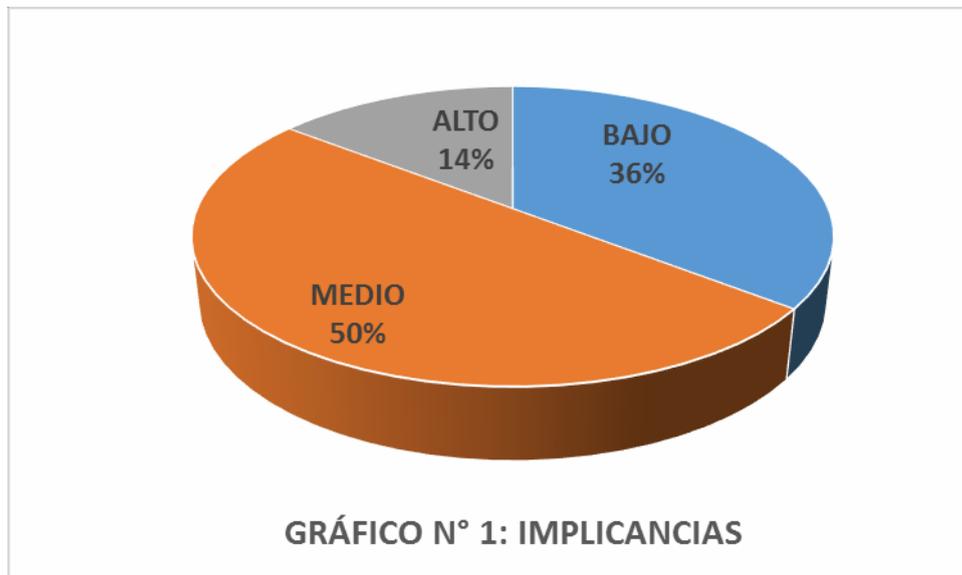
4.2 Resultados Descriptivos

TABLA N° 01

IMPLICANCIAS

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	27	35,5
MEDIO	38	50,0
ALTO	11	14,5
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 01 se observa que el nivel de implicancias con la organización se ubica en un nivel medio con el 50%, seguido de un nivel bajo con el 35.5% y un nivel alto con 14.5%. Aquí podemos apreciar que existe filigrana entre los

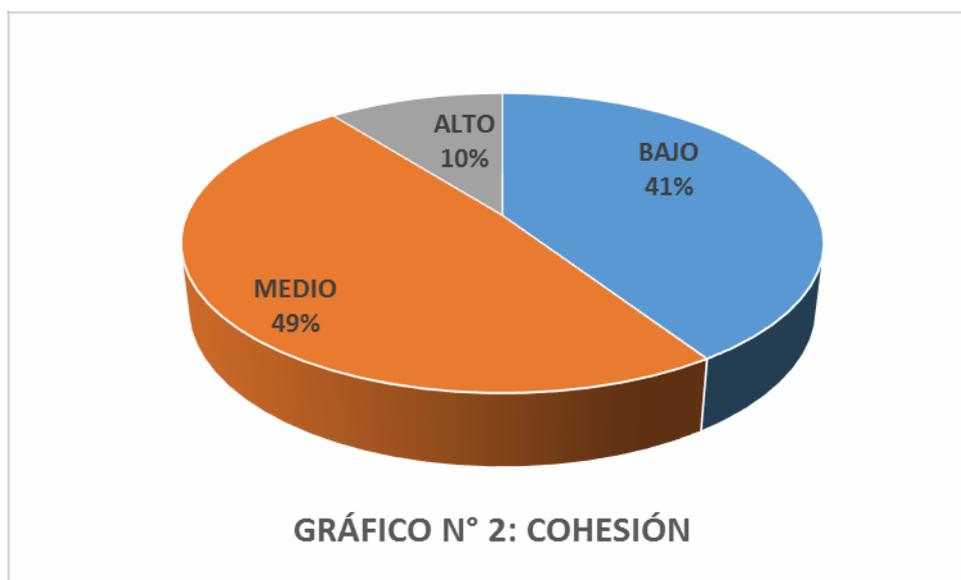
trabajadores y para con los superiores. Este aspecto está relacionado en la forma como los trabajadores perciben el clima organizacional desde sus relaciones con los jefes hasta con sus pares.

TABLA N° 02

COHESIÓN

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	31	40,8
MEDIO	37	48,7
ALTO	8	10,5
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 02 se observa que el nivel de cohesión con la organización se sitúa en un nivel medio con el 48.7% seguido de un nivel bajo con el 40.8% y sólo un 10.5% con nivel alto. Se percibe que los trabajadores se identifican con la empresa, además forman una integración horizontal y vertical entre los miembros de la organización.

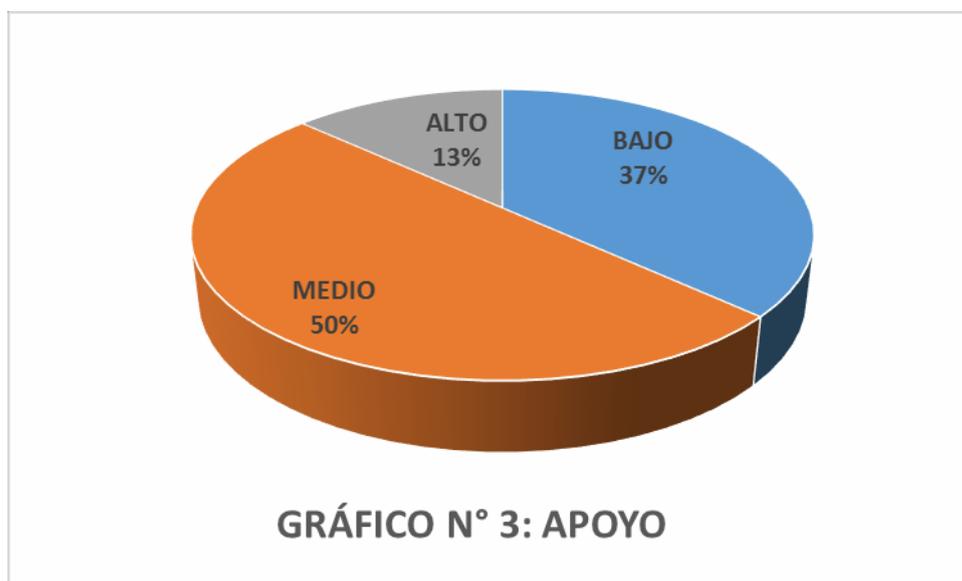
Este aspecto está referido a cuan integrados, identificados y comprometidos se sienten los trabajadores con la empresa, es favorable que existe un nivel medio y alto porque demostraría el compromiso a cumplir con todas las funciones que les sean encomendadas.

TABLA N° 03

APOYO

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	28	36,8
MEDIO	38	50,0
ALTO	10	13,2
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 03 se observa que el nivel de apoyo a la organización se encuentra en un nivel medio en el 50% de la muestra de trabajadores, seguido por el 36.8% que responde tener un nivel bajo de apoyo a su institución y sólo el 13.2% reflejaría un nivel alto de apoyo a la empresa. La mayoría de los trabajadores apoyan a que la organización cumpla sus metas establecidas.

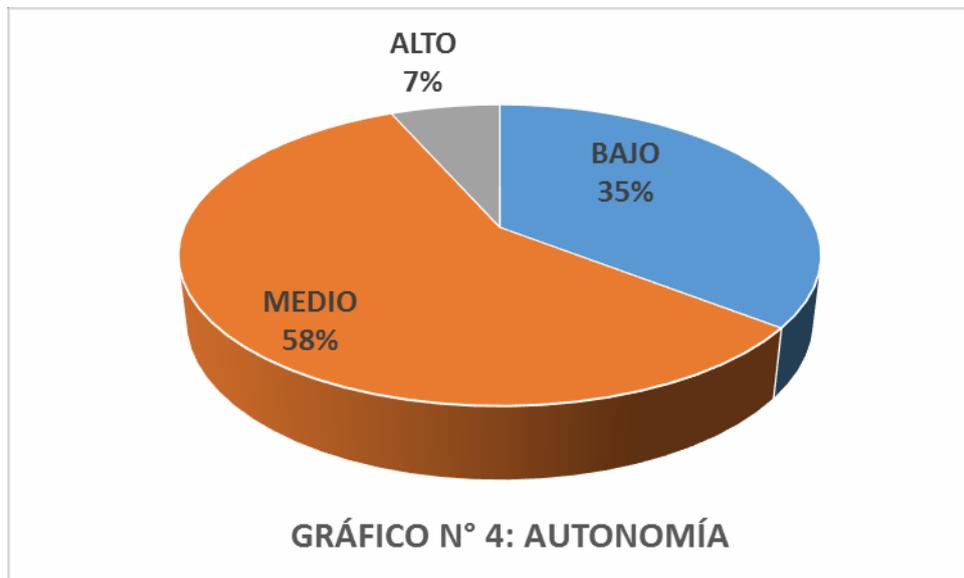
Este aspecto es muy importante porque está referido al acompañamiento de los trabajadores a sus jefes en cuanto al compromiso con su institución y vocación de servicio a los demás.

TABLA N° 04

AUTONOMÍA

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	27	35,5
MEDIO	44	57,9
ALTO	5	6,6
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 04 se observa que el nivel de autonomía en la organización se ubica en un nivel medio con el 57.9% seguido de un 35.5% con un nivel bajo de autonomía y sólo el 6.6% posee un alto nivel de autonomía en la empresa.

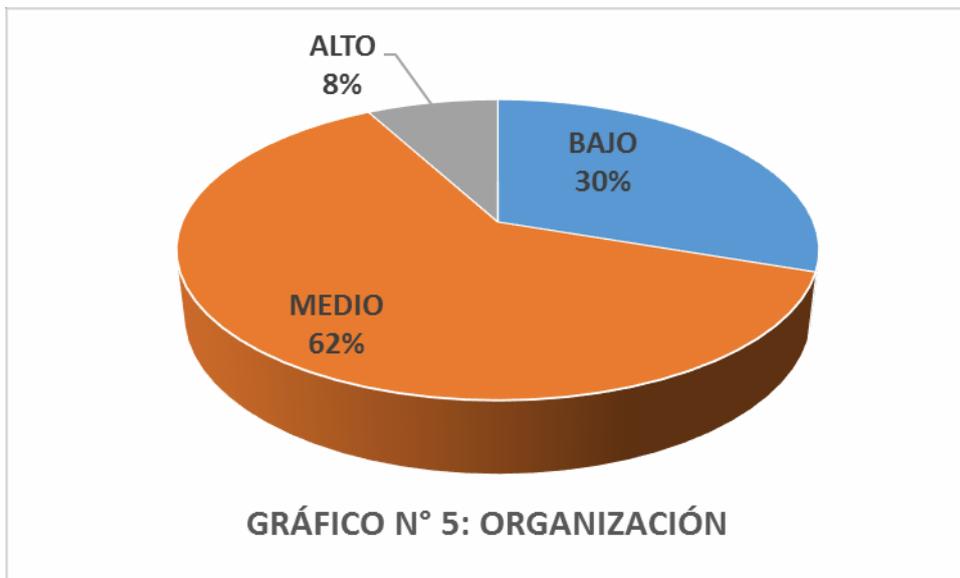
Este aspecto está referido a la participación de los trabajadores, a la predisposición que manejan y a la forma libre que tienen de ser parte de las

actividades propias de la empresa. El tener autonomía en las labores realizadas hace que el trabajador se sienta más cómodo con sus labores diarias.

TABLA N° 05
ORGANIZACIÓN

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	23	30,3
MEDIO	47	61,8
ALTO	6	7,9
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 05 se observa que el nivel de organización está ubicado en un nivel medio con el 61.8% seguido de un nivel bajo con el 30.3% y sólo el 7.9% percibe un nivel alto de organización en la empresa.

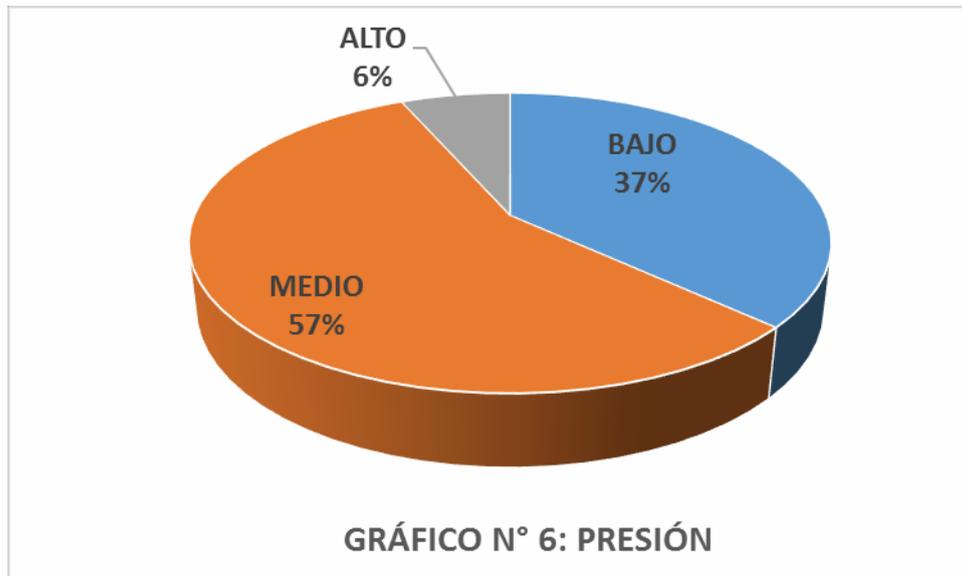
Este rubro se refiere a la planificación y ejecución de actividades programadas de suerte tal que su organización en general permite el óptimo desarrollo de las mismas y por tanto facilita el desempeño de los colaboradores.

TABLA N° 06

PRESIÓN

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	28	36,8
MEDIO	43	56,6
ALTO	5	6,6
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



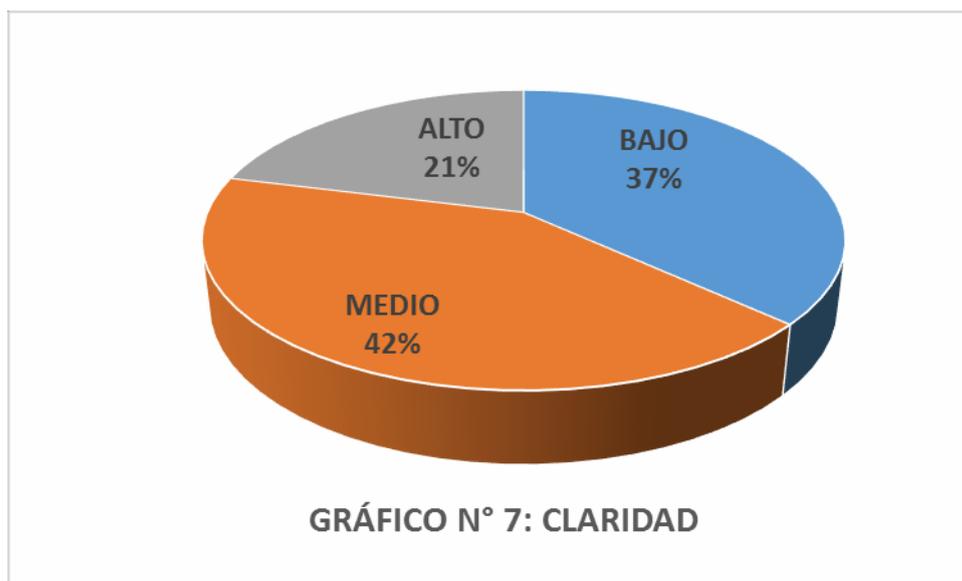
En la tabla N° 06 se observa que el nivel de presión que ejercen los jefes en los subordinados se ubica en un nivel medio en un 56.6% seguido de un bajo nivel de presión por tanto mayor libertad en el trabajo expresado en un 36.8% y finalmente un 6.6% percibe un alto nivel de presión en sus actividades diarias.

La presión tiene que ver con las formas como ejercer poder las autoridades sobre los trabajadores para lograr los objetivos y alcanzar las metas de la institución, la presión puede ser positiva mientras no altere el normal funcionamiento de las actividades diarias, de lo contrario se vería perjudicado el clima organizacional.

TABLA N° 07
CLARIDAD

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	28	36,8
MEDIO	32	42,1
ALTO	16	21,1
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 07 se observa que el nivel de claridad está ubicado en un nivel medio es decir en un 42.1% seguido de un nivel bajo muy de cerca con el 36.8% y quedando el 21.1% percibe un nivel alto de claridad en la institución.

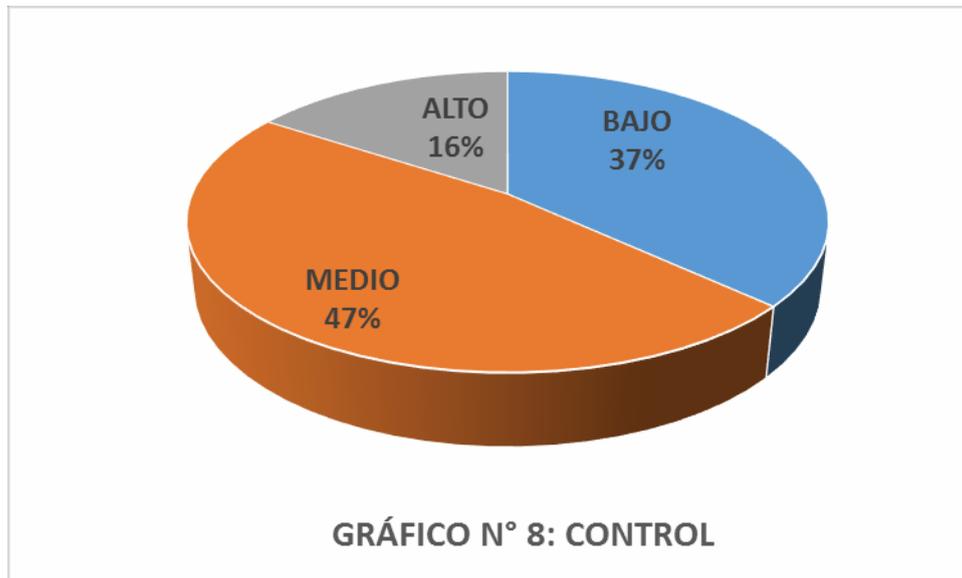
La claridad significa la transparencia del desarrollo de funciones, mientras más sencilla se impartan las tareas asignadas el colaborador podrá captar mejor sus funciones.

TABLA N° 08

CONTROL

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	28	36,8
MEDIO	36	47,4
ALTO	12	15,8
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 08 se observa que el nivel de control está ubicado en un nivel medio con el 47.4% seguido de un nivel bajo con el 36.8% y sólo el 15.8% tiene un nivel alto de control en la organización.

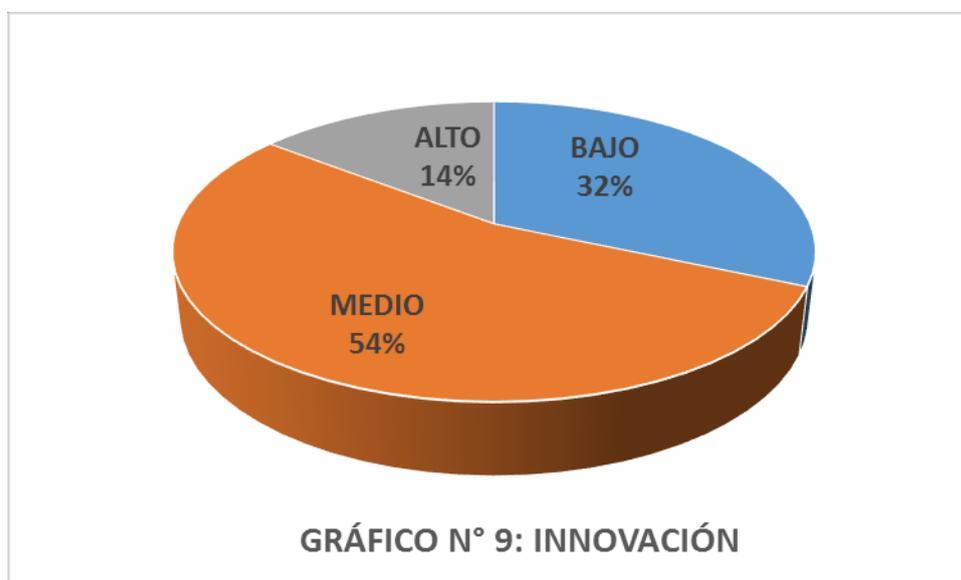
Este aspecto está referido a mantener la disciplina y seguir las normas establecidas por la organización. Es importante mantener un nivel de disciplina por parte de los trabajadores, así mismo seguir un código de vestimenta, cumplimiento de las reglas establecidas por la empresa.

TABLA N° 09

INNOVACIÓN

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	24	31,6
MEDIO	41	53,9
ALTO	11	14,5
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 09 se observa que el nivel de innovación está ubicado en un nivel medio con el 53.9% de percepciones en la muestra de trabajadores, seguido de un 31.6% que se ubica en un nivel bajo, únicamente el 14.5% percibe un nivel alto de innovación en la empresa.

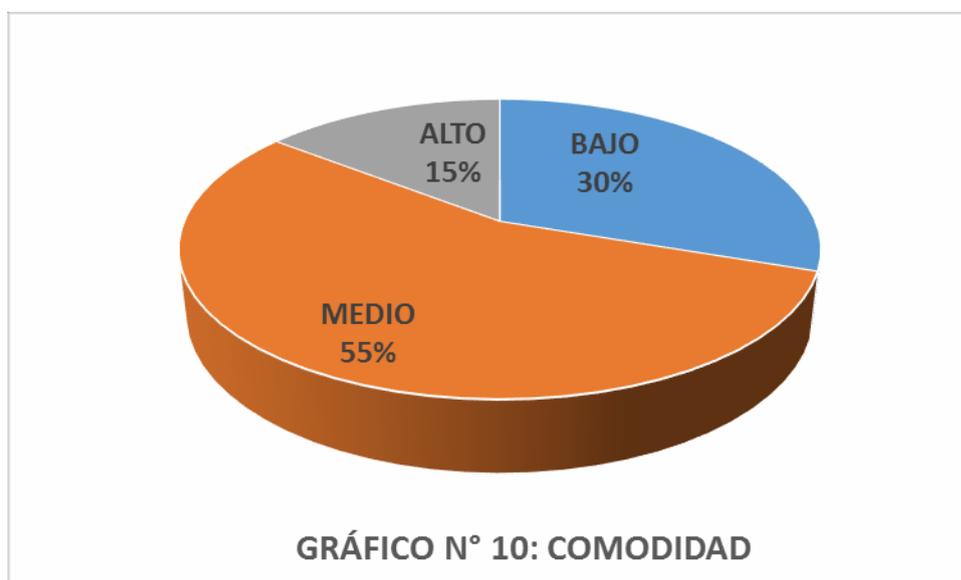
Este rubro está referido a los cambios, transformaciones y modernidad de las instalaciones que forman parte del ambiente laboral, recordemos que toda organización necesita un cambio constante para estar alineados al mundo competitivo, todos colaboran con nuevas ideas.

TABLA N° 10

COMODIDAD

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	23	30,3
MEDIO	42	55,3
ALTO	11	14,5
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 10 se observa que el nivel de comodidad está ubicado en un nivel medio en 55.3% seguido de un 30.3% que percibe un ambiente de poco comodidad para el desarrollo de sus actividades y sólo el 14.5% percibe mayores comodidades en la empresa reflejado en nivel alto.

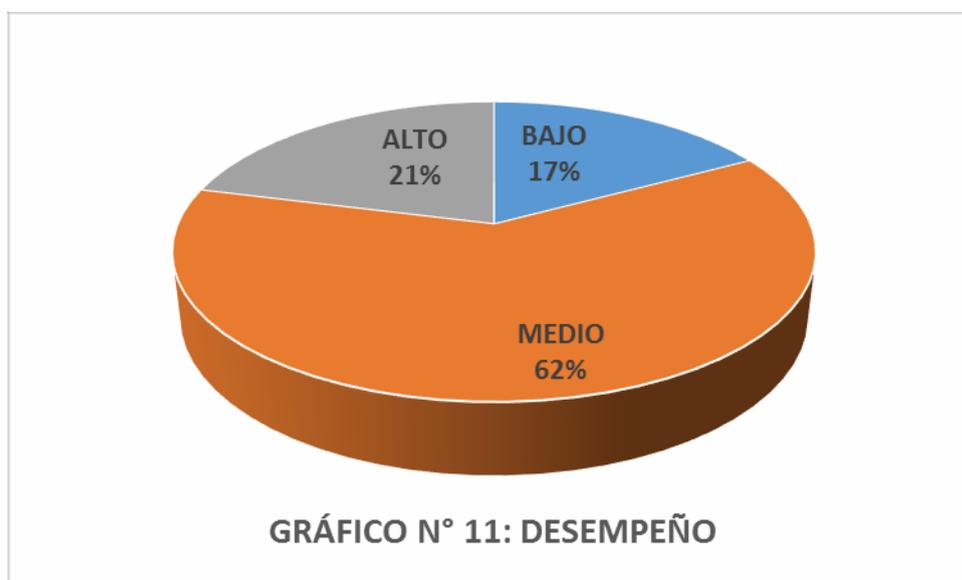
La comodidad suele ser un factor muy favorable para el desempeño laboral porque los trabajadores necesitan sentirse a gusto en las instalaciones, esto además se relaciona con contar con todos los materiales y herramientas necesarios para cumplir las metas propuestas por la organización.

TABLA N° 11

DESEMPEÑO

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	13	17,1
MEDIO	47	61,8
ALTO	16	21,1
Total	76	100,0

Fuente: Elaboración propia



En la tabla N° 11 se observa que el nivel de desempeño está ubicado en un nivel medio representado por el 61.8%, es decir las funciones se cumplen parcialmente, no existe el compromiso total con la organización.

El 21.1% afirma que su desempeño se encuentra en un nivel alto y un porcentaje similar del 17.1% se encuentra en un nivel bajo de desempeño. Es en este punto donde se debe acrecentar un mejor nivel de desempeño.

4.3 Contrastación de la Hipótesis

4.4 Hipótesis Específicas

Hipótesis alternativa 1

La Implicación influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 1

La Implicación **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 12
CORRELACIÓN ENTRE IMPLICANCIAS Y DESEMPEÑO

			IMPLICACIÓN (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coefficiente de correlación	,251*
		Sig. (bilateral)	,029
		N	76
	IMPLICACIÓN (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.251** ubicado en un intervalo de 0.2 a 0.4 queda demostrada una relación significativa entre variables.

Por lo tanto, podemos afirmar que la implicación influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral ya que el valor obtenido es 0.029 menor a la probabilidad 0.05.

Hipótesis alternativa 2

La Cohesión influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 2

La Cohesión **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 13

CORRELACIÓN ENTRE COHESIÓN Y DESEMPEÑO

			COHESION (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,096
		Sig. (bilateral)	,409
		N	76
<hr/>			
	COHESION (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.096** ubicado en un intervalo de 0.01 a 0.20 con pequeña relación entre variables, se acepta la hipótesis nula es decir la Cohesión no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis alternativa 3

El Apoyo influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 3

El Apoyo **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 13

CORRELACIÓN ENTRE APOYO Y DESEMPEÑO

			APOYO (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,118
		Sig. (bilateral)	,312
		N	76
<hr/>			
	APOYO (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.118** ubicado en un intervalo de 0.01 a 0.20 con escasa relación entre variables, se acepta la hipótesis nula es decir el Apoyo no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis alternativa 4

La Autonomía influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 4

La Autonomía **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 14

CORRELACIÓN ENTRE AUTONOMÍA Y DESEMPEÑO

			AUTONOMÍA (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,253*
		Sig. (bilateral)	,028
		N	76
<hr/>			
	AUTONOMÍA (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.253** ubicado en un intervalo de 0.2 a 0.4 queda demostrada una relación significativa entre variables. Por lo tanto, podemos afirmar que la autonomía influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú. Este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral ya que el valor obtenido es 0.028 menor a la probabilidad 0.05.

Hipótesis alternativa 5

La Organización influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 5

La Organización **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 15

CORRELACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO

			ORGANIZACIÓN (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,051
		Sig. (bilateral)	,667
		N	75
<hr/>			
	ORGANIZACIÓN (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.051** ubicado en un intervalo de 0.01 a 0.20 con escasa relación entre variables, se acepta la hipótesis nula es decir la Organización no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis alternativa 6

La Presión influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 6

La Presión **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 17

CORRELACIÓN ENTRE PRESIÓN Y DESEMPEÑO

			PRESION (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,019
		Sig. (bilateral)	,871
		N	75
<hr/>			
	PRESION (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.019** ubicado en un intervalo de 0.01 a 0.20 con escasa relación entre variables, se acepta la hipótesis nula es decir la Presión no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis alternativa 7

La Claridad influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 7

La Claridad **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 18

CORRELACIÓN ENTRE CLARIDAD Y DESEMPEÑO

			CLARIDAD (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,109
		Sig. (bilateral)	,353
		N	75
<hr/>			
	CLARIDAD (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.109** ubicado en un intervalo de 0.01 a 0.20 con escasa relación entre variables, se acepta la hipótesis nula es decir la Claridad no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis alternativa 8

El Control influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 8

El Control **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 19

CORRELACIÓN ENTRE CONTROL Y DESEMPEÑO

			CONTROL (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,088
		Sig. (bilateral)	,455
		N	75
<hr/>			
	CONTROL (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.088** ubicado en un intervalo de 0.01 a 0.20 con escasa relación entre variables, se acepta la hipótesis nula es decir el Control no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis alternativa 9

La Innovación influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 9

La Innovación **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 20

CORRELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO

			INNOVACIÓN (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,252*
		Sig. (bilateral)	,029
		N	75
	INNOVACIÓN (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.252** ubicado en un intervalo de 0.2 a 0.4 queda demostrada una relación significativa entre variables. Por lo tanto, podemos afirmar que la Innovación influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú. Este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral ya que el valor obtenido es 0.029 menor a la probabilidad 0.05.

Hipótesis alternativa 10

La Comodidad influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

Hipótesis nula 10

La Comodidad **no** influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

TABLA N° 21

CORRELACIÓN ENTRE COMODIDAD Y DESEMPEÑO

			COMODIDAD (agrupado)
Rho de Spearman	DESEMPEÑO (agrupado)	Coeficiente de correlación	,056
		Sig. (bilateral)	,633
		N	75
<hr/>			
	COMODIDAD (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	76

Toma de decisión

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es **0.056** ubicado en un intervalo de 0.01 a 0.20 con escasa relación entre variables, se acepta la hipótesis nula es decir la comodidad no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group – Lima Perú.

4.5 *Discusión de Resultados*

Según los resultados obtenidos podemos afirmar que el desempeño laboral de los trabajadores se ubicó en un nivel medio con el 61.8% seguido de un nivel bajo con el 21.1% este resultado se debería a factores propios del clima organizacional. Este hallazgo coincide con los estudios de MARCANO Yasmin (2010) Venezuela quien afirma que la gerencia emplea los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de las metas y objetivos organizacionales, lo que resulta un aspecto positivo e influyente en el ambiente interno para con los miembros de la organización, permitiendo que los mismos logren identificarse e integrarse satisfactoriamente con las líneas de mando generando reciprocidad para el logro de los resultados esperados, lográndose evidenciar que conocen con precisión las reglas y procedimientos necesarios para la ejecución y buen desempeño de las tareas relacionadas al cargo, contando además con un espacio físico adecuado, actuando positivamente en el comportamiento de los empleados y el clima organizacional.

En cuanto a las hipótesis se llegó a comprobar que las dimensiones: implicación, autonomía e innovación influyen positivamente en el desempeño de los trabajadores, este resultado concuerda con los estudios de FLORES JAIMES, Juliana (2007) quien encontró en su estudio que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado, así mismo que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se siente totalmente identificados con la empresa.

También concuerda con CUYA SILVA, Luis Antonio (2010) que afirma que la satisfacción en el ambiente laboral se relaciona directamente con el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Lurín - Lima.

No se encontró influencia de las dimensiones del clima organizacional: cohesión, apoyo, organización, presión, claridad, control y comodidad en el desempeño de los trabajadores, este resultado se puede comparar con la investigación de MARCANO Yasmin (2010) Venezuela porque afirma que los integrantes de la institución realizan tareas en grupo, donde se pone de manifiesto que existe colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo para lograr objetivos y metas comunes, siendo a la inversa entre supervisores y subordinados, dado que la relación en muchos casos no promueve la comunicación, lo que limita la posibilidad de intervenir y coordinar los grupos y equipos de trabajo para lograr las metas institucionales, sin embargo es importante señalar que se logran precisar los resultados esperados de la labor desempeñada por el personal a pesar de haber identificado un nivel de supervisión inadecuado.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. En términos generales, se ha podido comprobar que el nivel de desempeño de los trabajadores se ubica en un nivel medio con un 61.8% esto demuestra que no todos los trabajadores cumplen a cabalidad sus funciones porque no hay un nivel alto de desempeño laboral 17.1%, además el 21.1% afirma tener un bajo nivel de desempeño en la empresa.
2. El clima organizacional se encuentra en un nivel medio en todas sus dimensiones que se ubican generalmente en el 50% de percepciones de la muestra de trabajadores de la empresa en estudio.
3. Queda comprobado mediante el estudio que las dimensiones: implicación, autonomía e innovación influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group - Lima Perú.
4. Sin embargo, no se han comprobado que las dimensiones cohesión, apoyo, organización, presión, claridad, control y comodidad influyan positivamente en la productividad de los colaboradores de la empresa Taurus Group.
5. Si bien existen algunos factores relacionados al desempeño, no se puede asegurar que sólo las dimensiones del clima organizacional incidan en él, ciertamente existen otros factores asociados o causales que afectan la productividad de los trabajadores en las empresas, como la estabilidad laboral, rotaciones, incentivos entre otros.

5.2 Recomendaciones

1. Se sugiere que la empresa Taurus, establezca programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico del trabajo, la aplicación de ergonomía y salud ocupacional, también se debe aplicar el desarrollo organizacional orientando a la estructura orgánica funcional, estructura empresarial y procesos industriales.
2. Incentivar trabajo en equipo donde incluya temas de cooperación, la asistencia, disciplina y solución de conflictos. El departamento de relaciones industriales debe encargarse del desarrollo, capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas políticas y procedimiento.
3. Mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual de promover el desarrollo potencial creativo del personal, desarrollar diversas actividades que ayuden al mantenimiento del clima organizacional favorable.
4. Realizar convocatorias para promociones internas, de esta manera lograrán el esfuerzo de cada uno de los colaboradores y obtener un equipo homogéneo.

BIBLIOGRAFIA

1. ALCOCER de la Hera, Carlos María (2004), **Introducción a la Psicología del Trabajo**.
2. AQUINO Jorge; VOLA, Roberto; ARECCO, Marcelo; AQUINO, Gustavo **“RECURSOS HUMANOS”** Buenos Aires, Editorial Macchi, 3 Edición, Año 2004
3. ALARCON, Reynaldo (2008) **Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento**. Segunda Edición. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria. Lima.
4. ANDER EGG E (1989) **Técnicas de Investigación Social**. Segunda Edición. Editorial El Ateneo. México.
5. BRUNET, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias**. (L. Páez, Trad.). México: Trillas.
6. BEDOYA Sánchez, Enrique Osvaldo (2003) Tesis **“LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS”**.
7. BEDOYA OROZCO (1992) **“MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL”**.
8. BERNARDEZ, M. (2006) **“TECNOLOGÍA DEL DESEMPEÑO HUMANO”** Primera Edición. AuthorHouse. EEUU.
9. BRUNET, L. (1987). **“EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES: DEFINICIÓN, DIAGNOSTICO Y CONSECUENCIAS”** Taguiri. (L. Páez, Trad.). México: Trillas.
10. BRUNET, L. (2007). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Trillas.
11. CHIAVENATO, Idalberto (2009) **“GESTION DEL TALENTO HUMANO: EL NUEVO PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES”** México, Edit. McGraw-Hill.

12. CHIAVENATO, Idalberto (2011) **“ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”** Mexico, Edit. McGraw – Hill. – Novena Edición.
13. Diario El Comercio (09 de diciembre del 2015)
14. CUYA SILVA, Luis Antonio **“MOTIVACION, SATISFACCION Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA METROPOLITANA”** (2010).
15. DA SILVA (2002). **“TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN”**. México: Cengage Learning editores.
16. DENISON E. (1991) **“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL”**
17. DENISON E. (1996) **“NUEVO MODELO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL”**
18. DESSLER GARY (2006) **“ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”**.
19. DRUCKER PETER (2002) **“LA GERENCIA”**
20. FLORES JAIME, Juliana **“APLICACIÓN DE LOS ESTIMULOS ORGANIZACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONA”** (2007).
21. GALTON FRANCIS (1822), **“Herencia y Eugenesia”**
22. GARCIA, I. (2006). Tesis: **La Formación del clima psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo**. Tesis Doctoral Universidad de Granada. Recuperado en mayo de 2013 de <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>.
23. GIBSON James, Ivancevich John, Donnelly James, Konopaske Robert; (2006) **“ORGANIZACIONES, COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS”** Corporativo Punta Santa Fe – Duodécima Edición. F.
24. GONCALVES ALEXIS (1997) **“GESTION DE RECURSOS HUMANOS”**.
25. GONCALVES ALEXIS (2000) **“POR UN CAMBIO ORGANIZACIONAL”**
26. JAMES Y JONES (1974) **“CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL”**
27. FOREHAND Y VON GILMER (1964), **“Orígenes y definición del clima organizacional”**
28. FURNHAM ADRIAN (2001) **“EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES”**

29. GAIRIN J. (1996) **“INDICADORES PARA GENERAR CALIDAD”**.
30. IBAÑEZ Machicao, Mario **“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA”** Editorial San Marcos - 1º Edición 2007.
31. KEITH Davis y Newstrom Johnw (2002) **“COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”** México Editorial McGraw _ Hill – 3 Edición en español.
32. KOPELMAN, R. E.; Brief, A. & Guzzo, R. (1990). **El rol del clima y la cultura en la productividad.** En B. Schneider (Ed.). Clima organizacional y cultura (pp. 282-318). California, E.U.A: Jossey-Bass Publishers.
33. KOYS, D. y Decottist, T. (1991). **Inductive measures of psychological climate human relations.** USA: Journal article.
34. LITWIN, G. H. y Stringer, R. A. (1978). **Clima organizacional y motivación.** Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
35. LIKERT RENSIS (1967), **“ Teoria del Clima organizacional”**
36. LOCHERY TEEL (1977) **“LOS SALARIOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL”**
37. MARTINEZ MARIA DEL CARMEN (2003) **“DESEMPEÑO LABORAL”**
38. MATUTE Genaro, BECERRA Miguel, MUÑOZ Roger; (2008) **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS MINERAS: EL CASO ORCOPAMPA”**. Editorial ESAN – Lima – Perú, Setiembre 2008.
39. MARTINEZ SANTOS (2002) <https://www.youtube.com/user/JIMS0485>
40. MATIN Y COLBS (1999) **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD”**
www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/clima%20organizacional.htm
41. MCGREGOR, D. M. (1960). **“EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA”**. New York: McGraw-Hill.
42. Mtro. JESUS GUILLERMO SOTELO ASEF (2012), **Clima Organizacional en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango – México.**

43. MARCANO YASMIN (2010), **El clima organizacional y el desempeño laboral en la circunscripción militar del estado Bolivariano de Miranda.**
44. MARTÍNEZ DE ITA, María Eugenia. **El concepto de productividad en el análisis Económico.** Red de Estudios de la Economía Mundial. México.
45. MINGQI Wang “**EFFECTOS DEL CLIMA LABORAL EN LA SATISFACCION DEL PERSONAL EN LOS SUPERMERCADOS WONG**” (2012).
46. MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO- **Compendio de Normas sobre Legislación Laboral del Régimen Privado** (2016) Quinta Edición. Lima – Perú.
47. MOOS, R., Moos, B. & Trickett, E. (1995): **Escala de clima social, WES.** Madrid: TEA ediciones S.A.
48. MOOS, R. H. & Insel, P. M. (1986). **The work environmental scale.** *Palo Alto, California:* Consulting Psychologists Press, Inc. Escala de Ambiente Laboral (WES: Work Environment Scale,
49. MUCHINSKY, Paul M. “**Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología organizacional**”. (2002)
50. ORTIZ Huamán, María del Carmen y RODAS Pérez, Marisol Yane (2011) Tesis “**CLIMA ORGANIZACIONAL Y CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LAS TRABAJADORAS SOCIALES DEL INSTITUTO NACIONAL MATERNO INFANTIL**”.
51. OWEN ROBERT, (1814) “**La Formación del carácter Humano**”.
52. PINTADO, E. (2007). **Comportamiento organizacional: gerencia y conducción del talento humano.** Perú: IPEC.
53. PAYNE STANLEY (1990), “**CLIMA LABORAL Y SATISFACCION EN EL TRABAJO**”.
54. REICHERS, A. E. y Schneider, B. (1990). “**CLIMA Y CULTURA: CONSTRUCTOS EN EVOLUCION**” California: Jossey-Bass Publishers.

55. ROBBINS Stephen (2004) **“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”**
 Décima edición. Mexico. Editorial Prentice Hall.
56. RODRIGUEZ MANSILLA, DARIO (1999) **“DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL”**.
57. ROUSSEAU (1988) **“Clima Laboral en las Organizaciones”**.
58. SACCSA CAMPOS, Juliana **“Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de educación Básica Alternativa del distrito de San Martín de Porres”** (2010).
59. SALAS A. (1996) **“ LAS COMPETENCIAS Y EL RENDIMIENTO LABORAL”**
60. SCHNEIDER Y BARTLETT (1968), **“Dimensiones del clima organizacional”**.
61. SCHNEIDER, B. (2000). **“THE PSYCHOLOGICAL LIFE IN ORGANIZATIONS”**. En N. M. Ashkanasy; C. P. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), Handbook of Organizational Culture & Climate (pp. XVII-XXI). USA: Sage Publications.
62. SALOM DE BUSTAMANTE **REVISTA CLIMA ORGANIZACIONAL**
 “www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/download/53/72”
63. STEPHEN, Robbins, (2004) **“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”**, México, Edición décima, Edit. Litografía Ingramex.
64. TAUGURI E. (1992) **“CLIMA ORGANIZACIONAL: HACIA UN NUEVO MODELO”**.
65. TORO Álvarez, F. (1995). **Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional**. Revista interamericana de psicología ocupacional. Colombia.
66. TORO Álvarez, F. (1998). **Predicción del compromiso del personal a partir del análisis de clima organizacional**. Revista de psicología de trabajo y de las organizaciones. Colombia.
67. TORO Álvarez, F. (1992). **“CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL”**.

68. TORO Álvarez, F. (1992). "DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL".
69. WERTHER, William; KEITH Davis (2000) "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS" México Editorial McGraw-Hill. Año– Quinta Edición.
70. WIHELM WUNDT. (1879), "Principios de la Psicología y Fisiológica"

ANEXOS

a) INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CLIMA SOCIAL: TRABAJO (WES)

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten de todo al lugar donde Ud. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decide si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (Capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien Ud. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Anote las contestaciones en la hoja de respuesta. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la hoja para evita equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la línea siguiente en la hoja.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO.

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.



AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUA.

11. No existe mucho espíritu de grupo.
 12. El ambiente es bastante impersonal.
 13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
 14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
 15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
 16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
 17. Las actividades están bien planificadas.
 18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
 19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
 20. La iluminación es muy buena.
-
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar de trabajar.
 22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
 23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
 24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
 25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.
 26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse)
 27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
 28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
 29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
 30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
-
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
 32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.

33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
-
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUA.

44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.

45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.

46. No se “meten prisas” para cumplir las tareas.

47. Se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.

48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.

49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.

50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.

→

51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.

52. A menudo los empleados comen juntos al mediodía.

53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.

54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes

55. Se toma en serio la frase “ el trabajo antes que el juego”

56. Es difícil mantener durante el tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.

57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.

58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.

59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.

60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.

→

61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.

62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.

63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.

64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicado a su trabajo.

65. Los empleados trabajan muy intensamente.

66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.

67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.

68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.

69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.

70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.

→

71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.

72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUA.

73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
 74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
 75. El personal parece ser muy poco eficiente.
 76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
 77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
 78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
 79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
 80. El mobiliario está, normalmente bien colocado.
-
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
 82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
 83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
 84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
 85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
 86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
 87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
 88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
 89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
 90. Los locales están siempre bien ventilados.

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES.

6	Tengo la capacidad de concebir ideas productivas en beneficio del servicio y del usuario				
7	Pongo en práctica mis ideas para favorecer mi desempeño.				
8	Me adecuo fácilmente cuando se presentan cambios en el servicio y/o ambiente de trabajo				
9	Me capacito para tener un buen desempeño				
10	Soy responsable en cuanto a horarios y obligaciones				
11	Mi estado de salud me permite tener la disposición para mi desempeño laboral				
12	Las usuarias reciben una atención de calidad de su parte				