

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA DE ADMINISTRACION**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO AL MODELO MEJORES
LUGARES PARA TRABAJAR Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE SUPERMERCADOS
PERUANOS S.A. TACNA - 2014”**

TESIS

PRESENTADA POR

Cecilia Peregrina Burneo Muñoz

2016

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1. Marco Histórico	10
1.1.1. Clima Organizacional	10
1.1.2. Evaluación del desempeño	23
1.2. Marco Teórico	26
1.2.1. Clima Organizacional	26
1.2.2. Evaluación del desempeño	47
1.3. Investigaciones	53
1.4. Marco Conceptual	56
CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	62
2.1. Planteamiento del Problema	62
2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática	64
2.1.2. Antecedentes Teóricos	64
2.1.3. Definición del Problema	67
2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación	68
2.2.1. Finalidad	69
2.2.2. Objetivo General y Específicos	69
2.2.3. Delimitación del Estudio	70
2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio	71
2.3. Hipótesis y Variables	74
2.3.1. Supuestos teóricos	74
2.3.2. Hipótesis principal y específicas	74
2.3.3. Variables e Indicadores	75
CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	77
3.1. Población y Muestra	77
3.1.1. Población	77
3.1.2. Muestra	79
3.2. Método de investigación	83
3.3. Tipo de investigación	83
3.4. Nivel de investigación	83
3.5. Diseño (s) utilizados en el Estudio	84
3.6. Técnica (s) e Instrumento (s) de Recolección de Datos	84

3.7. Procesamiento de Datos	84
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	85
4.1. Presentación de Resultados	85
4.1.1. Evaluación del Clima Organizacional	85
4.1.1.1. Nivel de credibilidad	86
4.1.1.2. Nivel de respeto	111
4.1.1.3. Nivel de imparcialidad	137
4.1.1.4. Nivel de orgullo	156
4.1.1.5. Nivel de compañerismo o camaradería	172
4.1.2. Desempeño laboral	188
4.1.2.1. Producción	189
4.1.2.2. Calidad	191
4.1.2.3. Conocimiento del trabajo	193
4.1.2.4. Cooperación	195
4.1.2.5. Resolución de problemas	197
4.1.2.6. Creatividad	199
4.1.2.7. Realización	201
4.1.3. Discusión de resultados	203
4.2. Contrastación de Hipótesis	205
4.2.1. Hipótesis principal	205
4.2.2. Hipótesis específicas	208
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	219
5.1. Conclusiones	219
5.2. Recomendaciones	222
BIBLIOGRAFIA	226
ANEXOS	229-238
ORGANIGRAMA	239

RESUMEN

Las organizaciones hoy en día han empezado a realizar cambios en sus modelos de gestión, priorizando al capital humano como el eje central del éxito organizacional.

Estos nuevos modelos implican la búsqueda de la satisfacción laboral, como eje motivador, el cual tiene efectos positivos en el desempeño de los colaboradores.

Cabe mencionar que no todas las empresas aplican estos modelos de gestión, para lo cual existen otras que se encargan de educar en la realización de buenas prácticas laborales y logro del bienestar y desarrollo en el trabajo. Una de ellas es el Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) Institute, el cual realiza un ranking anual de las mejores empresas para trabajar en el Perú. Esta empresa considera organizaciones de diferentes tamaños, entre las cuales destaca Supermercados Peruanos S.A., la cual participa del ranking a través de sus tiendas de Retail Plaza Vea. Para ello, el Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) Institute invita a la empresa a participar de la aplicación del Trust Index (Índice de Confianza), la cual corresponde a una encuesta que evalúa el Clima Organizacional, el cual es considerado como el principal factor para el logro de la satisfacción laboral deseada.

Supermercados Peruanos cuenta entre sus nuevas sedes con Plaza Vea Tacna, la cual inició sus operaciones en 2011, y que se ha sumado a la lista de tiendas en las que se invita a participar del Trust Índice (Índice de Confianza). Los resultados del trust index (Índice de Confianza), se evaluarán en la presente

investigación, habiendo tomado la problemática de la tienda como un ejemplo de inserción de modelos de gestión novedosos en empresas nuevas, con pocos años de funcionamiento, las cuales se encuentran en proceso de adaptación a nuevas condiciones.

Dado ello, la presente investigación realiza una correlación directa con el desempeño laboral, encontrando en sus resultados que el modelo de Mejores lugares para trabajar aplicado en la tienda tiene ciertas deficiencias que afectan en rendimiento de los trabajadores, que en mediano plazo se ve traducido en deserción laboral, hecho que afecta el correcto desempeño de los procesos organizacionales.

Entre las principales deficiencias resaltan las prácticas de camaradería, mientras que el factor con mejores resultados es el respeto.

La presente investigación muestra a detalle lo anteriormente expuesto.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, motivación, clima laboral, desempeño laboral.

ABSTRACT

Organizations today have begun to make changes in their management models, giving priority to human capital as the backbone of organizational success.

These new models involve finding job satisfaction as a motivator axis, which has positive effects on the performance of employees.

It is noteworthy that not all companies apply these management models, for which there are others who are responsible for education in achieving good labor practices and securing the welfare and development work. One is the Great Place To Work Institute, which conducts an annual ranking of best companies to work in Peru. This company believes organizations of different sizes, among which Supermercados Peruanos SA, which participates in the ranking through their stores Retail Plaza Vea. For this, the Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) Institute invited the company to participate in the implementation of the Trust Index, which corresponds to a survey that assesses the organizational climate, which is considered the main factor for achieving job satisfaction desired.

Peruvian supermarkets among its new headquarters at Plaza Vea Tacna, which began operations in 2011, and has joined the list of stores that are invited to participate in the Trust Index. The trust index results will be evaluated in this investigation, having taken the problem of the shop as an example insertion of innovative management models in new enterprises, with few years of operation, which are in the process of adaptation to new conditions.

Given this, the present research makes a direct correlation to job performance, finding results that the model of the Great Place To Work applied in the store has certain deficiencies that affect employee performance, which in the medium term

is translated into labor attrition, a fact that affects the proper performance of organizational processes.

Among the main shortcomings highlighted practices camaraderie, while the best performing factor is respect.

This research shows in detail the above.

Key words: organizational climate, organizational culture, motivation, work climate, work performance.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO AL MODELO MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. TACNA - 2014”, se encuentra dividida en cinco capítulos.

La investigación se desarrolla con el objetivo de determinar la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, para lo cual se ha trabajado una serie de capítulos que a continuación se detalla:

El Capítulo I: Fundamentos Teóricos, desarrolla los antecedentes, bases teóricas, el marco conceptual, la cual consiste en la base preliminar del estudio de las variables de acuerdo a los diferentes teóricos.

El Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables, presenta en su contenido la identificación y determinación del problema, la formulación, objetivos, e importancia y alcances de la investigación.

El Capítulo III: Métodos, Técnica e Instrumentos, en la cual se hace referencia del tipo de investigación, el diseño, determinación de la población y la muestra, como las técnicas de recolección y procesamiento de los datos.

El Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados, deriva de la aplicación de los instrumentos de estudio dentro de la empresa. Los resultados se expresan en forma de tablas y gráficas con su respectivo análisis. Además, se presenta la Comprobación de la Hipótesis, la cual hace uso de técnicas estadísticas como la determinación de la correlación con el estadístico R-cuadrado y el análisis de Regresión Lineal. En este capítulo se acepta o rechaza la hipótesis general

planteada dentro del estudio y permite aclarar el problema general suscitado como objeto de estudio.

Finalmente, el Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, detalla las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, terminando con la cita de la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Histórico

1.1.1. Clima Organizacional

La evolución del término Clima Organizacional tiene sus orígenes en los años 30's, cuando (Mayo, 1930) realiza estudios relativos a la percepción subjetiva de la experiencia laboral, indicando la influencia de las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertinencia, intereses, actitudes colectivas, perfiles de la autoridad y los grupos informales en una atmósfera o ambiente de trabajo.

Años más tarde (Lewin, Lippit, & White, 1940) introducen el término clima social y atmósfera a los estudios en base a la percepción de los trabajadores sobre las condiciones laborales.

Más adelante, (Argyris, 1957), introduce el término clima organizacional como la combinación de variables organizacionales y personales.

Años después, (Forehand & Gilmer, 1964), introducen el término clima laboral, el cual envuelve factores individuales y su ambiente (cultura, entorno, situación laboral) + factores psicológicos.

(Tagiur & Laitwin, 1968) indican que el ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y es descrita en términos de valores.

(Schneider & Hall, 1975) agregan la existencia de diferentes marcos de referencia en una organización o empresa, es decir, diferentes climas, donde existen percepciones del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren con él.

Más tarde, (Silva M. , 1992), destaca la importancia de la comunicación en la constitución de los climas: Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros, vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización, e indica que el clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.

(Poole, Communication and organizaional climates, 1985) destaca en relación al clima un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Además, agrega asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

(Isaksen & Ekvall, 2007) definieron al clima organizacional como el proceso de cuantificación de la "cultura de una organización", que precede a la noción de cultura organizacional. Es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, la percepción directa o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante en influir en el comportamiento de los empleados.

La cultura organizacional tiende a ser compartida por todos o la mayoría de los miembros de algún grupo social; es algo que los miembros de más edad suelen tratar de transmitir a los más jóvenes; formas de comportamiento y estructuras de percepciones del mundo. La cultura

incluye valores profundamente arraigados, creencias y suposiciones, símbolos, figuras y rituales. La cultura puede ser examinada a nivel organizativo también. La principal distinción entre la cultura organizacional y nacional es que las personas pueden optar por unirse a un lugar de trabajo, pero por lo general nacen en una cultura nacional.

Tal como indica (Anderson & West, 2006), el clima organizacional, por el contrario, se define a menudo como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, mientras que una cultura de la organización tiende a ser profunda y estable. Aunque la cultura y el clima están relacionados, el clima a menudo resulta más fácil evaluar y cambiar. A nivel individual de análisis, el concepto se llama clima psicológico individual. Estas percepciones individuales a menudo se agregan o recogidos para el análisis y la comprensión a nivel de equipo o grupo, o el nivel de organización divisional, funcional o general.

El clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto general, el medio ambiente o situación.

(Reichers & Schneider, 1996) indican que hay dos dificultades para definir el clima organizacional: cómo definir el clima, y cómo medir de manera eficaz en diferentes niveles de análisis. Además, existen varios enfoques para el concepto de clima. Dos en particular han recibido patrocinio substancial: el esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida.

El enfoque del esquema cognitivo se refiere al concepto de clima como una percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de

trabajo. Desde esta perspectiva las evaluaciones del clima deben llevarse a cabo a nivel individual.

El enfoque de la percepción compartida hace hincapié en la importancia de las percepciones compartidas que sustenta la noción de clima. (Rafferty & Rose, 2001) agregan que el clima organizacional también se ha definido como la percepción compartida de cómo son las cosas en la empresa. Existe una gran cantidad de superposiciones en los dos enfoques

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros.
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

Además, es importante mencionar que a lo largo de la historia que estudia el Clima Laboral se han presentado distintas herramientas para descubrir el tipo de clima de una empresa:

a) El Clima Organizacional de Likert

(Likert, 1967) nos propone cuatro tipos de clima, los cuales guardan relación con el estilo de trabajo y liderazgo.

i) Clima de Tipo Autoritario

- Autoritario Explotador: En ella la dirección no tiene confianza en sus empleados. Hay un clima de temor, en el cual la interacción entre los superiores y subordinados no existe, y las decisiones son tomadas únicamente por los superiores.
- Autoritarismo Paternalista: Hay confianza entre la dirección y los subordinados, donde prevalece recompensas y castigos para lograr motivación para los trabajadores. La percepción externa es de un ambiente estable y estructurado.

ii) Clima de Tipo Participativo

- Consultivo: La dirección tiene plena confianza para con sus subordinados. Los trabajadores están permitidos de tomar decisiones específicas habiendo interacción entre partes, en función de los objetivos trazados.
- Participación en Grupo: La dirección posee plena confianza en los subordinados. La toma de decisiones integra fluyentes niveles de comunicación. El trabajo en función a los objetivos con participación y responsabilidades compartidas generan motivación.

Tanto el Clima Autoritario como Paternalista denotan un clima cerrado, con estructuras rígidas negativas, en cambio los de tipo Consultivo y Participativo corresponden a un clima abierto con estructuras flexibles y positivos.

b) El Clima Organizacional de Litwin y Stinger

Según (Litwin & Stinger, 1978) , el clima laboral es un filtro por el que pasan fenómenos objetivos de la organización (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Estudiando el Clima podemos entender la Salud Organizacional y sus efectos.

Para estos autores existen nueve dimensiones para medir el clima organizacional:

- Estructura: La percepción de los trabajadores sobre las reglas, procedimientos, trámites y limitaciones que alteran o repercuten en su trabajo. La estructura refiere incluso al nivel de burocracia, control y estructura, y su contraparte, libertad, informal y no estructurado.
- Responsabilidad: La percepción de los miembros de la organización sobre su autonomía para tomar decisiones en relación a su trabajo. La responsabilidad se mide en dos polos opuestos, con una supervisión no estrecha como también de tipo vigilante. Supervisión o Intervención.
- Recompensa: Percepción de los trabajadores de haber realizado un trabajo adecuado. Las empresas suelen utilizar los premios que castigos.

- Desafío: Este punto determina si el trabajo es desafiante o rutinario.
- Relaciones: Es la percepción de los trabajadores sobre la existencia de un ambiente laboral grato, con buenas como malas relaciones interpersonales, tipo de trato de jefes y subordinados.
- Cooperación: Refiere a la percepción de los trabajadores sobre la solidaridad de la dirección y otros integrantes.
- Estándares: Percepción de los colaboradores sobre el énfasis de la organización en los procedimientos, reglamentos y normas.
- Conflictos: Aquella percepción de los miembros para aceptar o negar opiniones, enfrentarlas y solucionarlas.
- Identidad: Refiere al sentimiento de pertenencia a la empresa y compartir los objetivos.

c) El Clima de Schneider y Reichers

(Schneider & Reichers, 1983) nos hablan de la presencia de distintos climas dentro de una misma organización. Ellos se componen de diferentes maneras:

- Componentes del Clima de Seguridad/Prevención: Compone las siguientes variables:
 - Cultura y valores hacia la seguridad
 - Riesgos y peligros percibidos para la seguridad
 - Detalle y expresión de comportamientos seguros
 - Compromiso de la dirección en medidas de seguridad

- Motivación hacia la seguridad
 - Control de la dirección para la aplicación de medidas
 - Actitud de cooperación
 - Comunicación sobre temas de seguridad
- Componentes del Clima de Comunicación: Comprende cinco dimensiones para medir la satisfacción:
- Receptividad de la comunicación
 - Toma de Decisiones
 - Compromiso Organizacional
 - Coordinación
 - Satisfacción y Expectativas de Comunicación
- Componentes de Clima de Relación Empresa- Sindicato: Compuesta por las siguientes dimensiones:
- Cooperación sindicato-dirección
 - Visión mutua sindicato-dirección
 - Participación conjunta
 - Apatía
 - Hostilidad
 - Confianza e imparcialidad
- Dimensiones de Clima de Creatividad e Innovación: Esta dimensión se direcciona en función de:
- Planes de calidad
 - Cambio de políticas

- Cambio de cultura

Los distintos climas pueden estudiarse por separado, pero a su vez se denota que la distorsión positiva o negativa de alguna de tales variables puede repercutir en la notación del clima laboral general de alguna organización.

d) Modelo de Katz y Kahn

(Katz & Kahn, 1966) nos hablan de un modelo de sistemas de funcionamiento organizacional.

Ellos nos dicen que el Clima Laboral tiene un proceso de influencia por medio del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Así también, este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los trabajadores y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.

e) Modelo de Anderson

(Anderson C. , 1982) se apoya en la clasificación de Tagiuri,. El propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

f) Modelo de Evan

(Evan, 1970) brinda un modelo de clima organizacional a partir del supuesto de la organización como un sistema abierto. Este autor dice que el clima organizacional es determinado por una serie de influencias externas a la organización y tiene repercusiones sobre el clima en que ella, aunque al mismo tiempo este clima es el resultado de procesos internos a la propia organización.

De acuerdo a Evan, un elemento básico son los fines de la organización, las toma de decisiones tienen como resultado la elección de tecnología, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de status de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que he ejercen influencia sobre su desempeño. Tal desempeño tiende a afectar a la distribución recompensas. Las recompensas les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación da como resultado la configuración del clima organizacional percibida. Dicha percepción influye sobre el desempeño organizacional y determina la consecución de los fines organizacionales, que nuevamente inician el ciclo.

g) Modelo de Gibson y Colbs

(Gibson & Colbs, 1987) sostienen que el clima organizacional posee un vínculo con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Así también, explican que el clima va más allá de las

dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño de la organización.

h) Modelo de Hakonsson

(Hakkonson, 2008) relaciona el ambiente laboral, con las emociones de los trabajadores:

Tabla N° 01
Modelo de Clima de Hakonsson

	ALTA TENSION		
ALTA RESISTENCIA AL CAMBIO	Clima de Proceso Interno	Clima de Objetivo Racional	BAJA RESISTENCIA AL CAMBIO
	Clima Grupal	Clima de desarrollo	
	BAJA TENSION		

Fuente: Dorthe Dojbak Hakkonson, Can Organizational Climate be Managed? Making Emotions Rational", en Journal of Leadership Studies, Vol. 2, No 4.

De acuerdo a la tabla N° 01, Hakonsson sostiene que los climas de alta tensión se pueden caracterizar por emociones desagradables, y los climas de baja tensión por emociones agradables.

El clima de alta resistencia al cambio se asocia con una baja activación de emociones, y uno de baja resistencia al cambio está asociado con una alta activación de emociones. Las activaciones altas o bajas dependen si los miembros del equipo tienen los recursos de tratar con el cambio. Si ellos creen que tienen los recursos, ellos

podrían responder activamente. Si no, ellos se mostrarán más pasivos para adaptarse.

El clima de proceso interno está caracterizado por una alta tensión y una alta resistencia al cambio. Estos son climas están relacionados con el alto conflicto, la baja moral, y la baja credibilidad de mando, como emociones desagradables.

Asimismo, la activación baja de emociones está relacionada con decepciones en relación a los cambios, porque los empleados no creen que tengan los recursos adecuados para tratar con ellos. Las emociones predominantes son la decepción, la tranquilidad, la vergüenza, y la fatiga. Por consiguiente, los climas de proceso interno conducen a reducir la participación y la información compartida espontáneamente.

El clima de objetivo racional se caracteriza por la baja resistencia al cambio y la alta tensión. Las reacciones emocionales a tales climas son la cólera, la ansiedad, y la angustia. El apoyo al cambio está basado también en la angustia con respecto a la situación actual. Los climas de objetivo racional están caracterizados por una visión privada de la información, donde el compartir y el cambio de ésta no ocurre espontáneamente.

El clima de desarrollo posee baja resistencia al cambio y baja tensión. Aquí los empleados sienten que tienen los recursos apropiados para afrontar un cambio, por lo tanto, éstos no llegan a ser desagradables. Las emociones que lo determinan son el entusiasmo y la felicidad. Tales climas se caracterizan por percepciones optimistas y juicios con un estilo de mando flexible y generativo.

En tanto, el clima grupal está caracterizado por poseer una alta resistencia al cambio y abarcar pocos acontecimientos de alta tensión. Este es un clima caracterizado por emociones como la calma, la comodidad, y la relajación. Tales climas tienen un flujo abierto de información, que es causada por emociones agradables pero de baja activación. Esto conlleva a un estilo internamente conducido, descendente, que es ambicioso en términos de percepciones y juicios.

1.1.2. Evaluación del desempeño

La conceptualización de evaluación del desempeño, ha evolucionado con el pasar de los años. (Muchinsky P. , 2012), lo define como una evaluación de la carrera discusión sobre el desarrollo, recibiendo además otros nombres como evaluación de los empleados.

Las evaluaciones del desempeño son una parte del desarrollo de la carrera y consisten en revisiones periódicas de desempeño de los empleados dentro de las organizaciones.

Han sido diferentes los autores que han aportado marcos referenciales a la conceptualización de la Evaluación del desempeño.

(Manasa & Reddy, 2009) y (Abu-Doleh & Weir, 2007) coinciden en que una evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que evalúa el desempeño laboral de un empleado individual y la productividad

en relación con ciertos criterios preestablecidos y objetivos de la organización.

(Broady-Preston & Steel, 2002) añadiría a la conceptualización otros aspectos como el hecho que los empleados individuales se consideran así, y presentan diversos comportamientos organizacionales, logros, potencial de futuros de mejora, fortalezas y debilidades, etc.

Muchinsky agregaría más tarde que para recopilar datos de la evaluación del desempeño, hay tres métodos principales: la evaluación de la productividad, la evaluación del propio personal involucrado, y la evaluación crítica. Las evaluaciones de juicio son los más utilizados con una gran variedad de métodos de evaluación.

Históricamente, las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo con una aplicabilidad anual (evaluaciones de ciclo largo); sin embargo, muchas empresas se están moviendo hacia ciclos más cortos (cada seis meses, cada trimestre), y algunos se han estado moviendo en ciclo corto (semanal, quincenal). Dichas observaciones han sido analizadas por (Cederblom, 1982). Este autor además nos habla sobre la funcionalidad de la entrevista como parte de la evaluación, la cual podría funcionar para proporcionar retroalimentación a los empleados, el asesoramiento y el desarrollo de los empleados, y de transporte y discusiones sobre la compensación, el estado del trabajo, o las decisiones disciplinarias.

(Grote, 2002) complementa tales teorías incluye que la gestión del rendimiento de los sistemas. Así, también agrega que la evaluación del desempeño ayuda a dar respuesta a dos preguntas clave para los subordinados: en primer lugar, "¿Cuáles son sus expectativas de sobre su persona?" y segundo, "¿Cómo me va a satisfacer tales expectativas?".

Como respuesta a tales planteamientos, (Muczyk & Reimann, 1987), indica que los sistemas de gestión del rendimiento se emplean "para gestionar y alinear" todos los recursos de una organización con el fin de lograr el mayor rendimiento posible. La forma en que se gestiona el rendimiento de una organización determina en gran medida el éxito o el fracaso de la organización. Por lo tanto, mejorar el desempeño para todos debe ser una de las principales prioridades de las organizaciones contemporáneas.

(DeNisi & Pritchard, 2006) complementa a Grote, indicando que algunas aplicaciones de la evaluación del desempeño son la compensación, la mejora del rendimiento, los ascensos, terminación, validación de pruebas, y más. Si bien hay muchos beneficios potenciales de la evaluación, también hay algunas desventajas potenciales. Por ejemplo, puede ayudar a facilitar la gestión de la comunicación-empleado; sin embargo, puede resultar en problemas legales si no se ejecuta adecuadamente, ya que muchos empleados tienden a terminar insatisfechos con el proceso. Esta afirmación es apoyada por (Schraeder, Becton, & Portis, 2007), y (Hofstede, 2011)

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Clima Organizacional

Al referirnos a Clima Organizacional o Laboral, estamos hablando de un tipo de Estado de Tiempo Meteorológico en una zona determinada. Así, por ejemplo, si decimos que nuestro clima laboral no es el adecuado, entenderemos figuradamente que existe algún fenómeno indeseado que puede estar afectando nuestro lugar de trabajo.

Como lo dijo (Gómez, 2007) en su Manual de Recursos Humanos, en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales, regiones en el caso de Clima Meteorológico, que integren esa organización.

Por lo tanto, debemos considerar que al igual que en un país, en una empresa existen políticas, existen reglas, recursos de tipo humanos, financiero y se presentan situaciones con las cuales los trabajadores han de enfrentarse dando distintas soluciones, además de un conjunto de características de tipo objetivas y subjetivas las cuales permiten una configuración especial que las distingue de otras organizaciones, en las cuales pueden explicarse los aspectos cruciales del día a día.

Tales características hacen connotación de los tipos de dirección y liderazgo, normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, políticas empresariales, el grado y estilos de comunicación formal e informal, la percepción de los trabajadores, la dimensión de la participación y gestión, etc., los cuales tienden a predominar en la

organización o bien en un área específica y determinan el comportamiento de los miembros.

Así como podemos hablar de un clima general en la organización también encontramos climas plurales, pertenecientes a un área funcional específica, dependiendo del tipo de procedimientos que siga tal corporación.

El concepto de Clima Laboral es amplio, dado que entrelaza muchos aspectos y factores, que en el presente estudio se irán detallando. Así se puede afirmar que incluso el aspecto menos considerado puede tener una influencia demasiado grande en el Clima Laboral.

A continuación, tal y cual señala Gómez Arias, en su Manual de Recursos Humanos, encontramos distintos enfoques para determinar qué es el Clima Laboral:

1. La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo, dentro de la organización. De suma actualidad por las normativas sobre prevención y riesgos laborales.
2. Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo. Ese enfoque iguala "clima laboral=percepciones de los miembros de la organización acerca del trabajo y lo que éste significa"
3. Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo, lo que situado al clima laboral como algo diferente a las percepciones y lo condiciona a elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, los procesos

técnicos de trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, etc. Obviamente, influyen también en las percepciones del clima, pero cabe insistir que el clima laboral u organizacional es una realidad distinta a ellas.

4. Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, así como la valoración individual sobre la satisfacción de sus necesidades laborales. Este núcleo, al que podemos denominar “satisfacción laboral”, presenta elementos de clara incidencia en el clima.

Estos cuatro enfoques conllevan a armar un solo concepto de Clima Laboral el cual ha de correlacionar “La valoración de las condiciones físicas y ambientales”, “Los Elementos de Identificación con las tareas y Satisfacción”, “Las Percepciones compartidas sobre el trabajo y su organización” y las “Regulaciones y Normativas que afectan”.

Según (Lazzati, 1997) A pesar que contamos con tales enfoques, hay uno que va a lograr mayor fuerza a la hora de determinar el diagnóstico del ambiente laboral: “Las Percepciones compartidas sobre el trabajo y su organización”. Este punto puede originar lo que conocemos como “Clima de las Relaciones”, el cual abarca tres aspectos muy entrelazados:

1. La cantidad y calidad de la comunicación
2. La Situación en materia de cooperación y conflicto
3. Los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás

En este enfoque el Clima se entiende como el conjunto de las apreciaciones que los miembros de una organización tienen, en base a su experiencia dentro de ella, sobre la misma, por lo que una buena Salud Organizacional también ha de depender de lo que el trabajador perciba.

Los primeros estudios del factor en mención datan entre los años 1927 a 1949, cuando el psicólogo Elton Mayo realiza un estudio en las fábricas Hawthorne de Western Electric. Tales estudios se pueden considerar quizá como los pioneros para poner al manifiesto la satisfacción del grupo de trabajo.

Elton Mayo concluyó en sus estudios que la conducta y los sentimientos están muy relacionados, y el grupo tiene tanta influencia en el comportamiento individual. También dedujo que las normas del grupo establecen la productividad individual del trabajador y que el dinero es un factor con menor importancia que las normas, los sentimientos y la seguridad de grupo, para determinar la productividad.

a) Definición e importancia

Podemos encontrar distintos enfoques y distintas interpretaciones para el concepto de Clima Laboral, las cuales en su mayoría dan importancia al rendimiento profesional y la motivación.

Así mismo, podemos distinguir que entre todas las definiciones existen dos grandes ramas:

1. Pone el peso sobre factores organizacionales, con una visión más objetiva. Las características más importantes son que el clima:

- Es externo al individuo
- Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones
- Existe en la realidad organizacional

2. Pone el peso sobre factores individuales o psicológicos, con una visión más subjetiva. Aquí el clima se forma por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

Entrelazando ambas tendencias, el Clima no son percepciones de los individuos, aunque estén influidas por el Clima.

(Forehand & Gilmer, 1964) nos dicen que el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) Distinguen una organización de otras organizaciones; b) Son relativamente duraderas en el tiempo y c) Influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

Es decir, el clima se compone de una suma de factores que envuelven al individuo con su ambiente (cultura, entorno, moral, situaciones laborales), a los cuales sumamos aspectos psicológicos del medio ambiente interno, lo cual lo componen las personas.

(Tagiuri, 1968) desarrollaría después una definición fundamentada sobre la visión del clima como una característica del ambiente total de la propia organización: “El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) Es experimentada por sus ocupantes, b) Influye su conducta, c) Puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”.

Este autor en sus estudios nos dice que el Clima se construye por la ecología, la cultura, el medio y el sistema social.

(Schneider B. , 1970), nos habla sobre climas plurales dentro de una misma organización: “Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente morales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. Se generan varios climas porque las percepciones morales funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”

A partir de los años ochenta el concepto de Clima da un giro, en el cual se pone énfasis al factor relacional y de intercambio de actitudes de las personas, denominándose como Clima Social o Clima Psicológico.

(Poole, Communication and organizaional climates, 1985) habla del Clima como “un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”. Ello quiere decir que cada persona en la organización tiene percepciones y distintas descripciones del clima según lo que percibe. Con ello, el clima se puede medir en una dimensión estructural, de responsabilidad, ambiental, de apoyo, recompensas, conflictividad, identidad, normas y riesgo.

A pesar de ello, tal tendencia no es la que revelan otros autores.

(Glick, 1988), detalla al Clima como “Un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones

del individuo”. Entonces, el Clima es resultado de procesos organizacionales y psicológicos en plena interacción.

(Silva M. , 1990), nos habla del Clima como un atributo individual, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de manera común: “Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente”. Silva ubica a Schneider y Poole como referentes para integrar los procesos organizacionales y psicológicos, considerando que el clima es una actitud colectiva que se produce por las interacciones de los miembros. Además considera que en el centro de tal estructuración está la comunicación como una práctica fundamental para constituir los Climas.

b) Entendidos del Clima

Cuando nos referimos a Clima Laboral encontramos una serie de características:

- i. El Clima laboral es reflejo de la vida interna de una organización
- ii. El Clima Laboral es dinámico dado que cambia de acuerdo a las situaciones organizacionales y en función de la percepción de las personas sobre tales situaciones. Este clima puede denotar permanencia a pesar de experimentar cambios situacionales, lo cual da a entender que el Clima puede ganar estabilidad sin sufrir cambios muy pronunciados.
- iii. El Clima, como atmósfera psicológica colectiva nos ayuda a comprender la vida laboral en las empresas y para explicar las

reacciones colectivas e individuales frente a las situaciones, políticas directivas, normas y reglas.

- iv. El Clima tiene efectos en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores. Por ende, si se goza de un buen clima habrá alto grado de identificación y viceversa.
- v. El Clima Laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la empresa, y al mismo tiempo afecta tales comportamientos y actitudes. Es decir, el trabajador se puede ver afecto al Clima y a su vez contribuir a ello.
- vi. El Clima recibe el impacto de distintas variables como el tipo de dirección, políticas y planes de gestión, modalidades de contratación y despidos, promoción y traslados, etc.
- vii. La percepción sobre el bienestar y satisfacción laboral, dada la interacción de los integrantes permiten construir el clima y tienen efectos importantes para la comunicación, motivación, solución de problemas, toma de decisiones, etc.
- viii. El Clima se compone por interacciones de los individuos en los grupos formales e informales dentro de la organización. A ello, podemos hablar de diversos climas dentro de una misma organización.
- ix. Enlazándolo con el Desarrollo del Factor Humano, el Clima Laboral implica la cultura de la empresa, comunicación interna, motivación, satisfacción laboral, liderazgo, etc.

c) Relaciones conceptuales

El Clima Laboral integra una variedad de factores como creencias, actitudes, estructuras, comunicación, liderazgo, etc., a lo cual se produce confusiones a la hora de definirlos.

i. Relación con la Cultura Organizacional

(Pumpin & García, 1988) da la concepción de cultura organizacional como “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día; enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y de conflictos”. Así, la cultura define el clima laboral en la organización.

(Poole, Communication and Organizational climates, 1985), con mucha similitud define el clima como el conglomerado de conductas y actitudes que caracterizan la vida organizacional, el cual se origina y desarrolla en base a las interacciones entre los integrantes y su entorno en la organización.

(Gordon, 1985) dice que la cultura comprende mayor profundidad que el clima, considerando que el clima es una manifestación de la cultura:

- La cultura organizacional influye y es influenciada por el clima laboral existente. El clima tiene menor permanencia en el tiempo que la cultura, y cambia en base a la coyuntura.
- El Clima de una organización se entiende como el medio ambiente, mientras que la cultura trata además factores externos.
- En una organización la cultura puede comprender a su vez subculturas y el clima también puede estar constituido por diferentes climas.

- La Cultura es un concepto más estable y menos perceptible en el tiempo que el clima.

-

ii. En relación a la comunicación interna

Se sabe que una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima. Así mismo, es bueno saber que cuestiones de comunicación que no favorecerían a llevar un buen clima:

- Recurrir al jefe para que tal haga reclamo de los datos a otro jefe de otra área.
- Críticas y ataques en reuniones interdepartamentales.
- Críticas y bromas de los errores y fracasos de las demás áreas.
- Reuniones largas y nada productivas.
- Los Rumores antes de la formalización de la información.
- Comentarios graciosos sobre el contenido de los informes de otras áreas.
- El sentimiento de preferencias en algunas áreas.
- Falta de transparencia en la información.
- Mal trato de las quejas.
- Desautorizaciones en la línea de mando frente a informaciones dadas.
- Propensión de guardar confidencialmente como se solucionó un problema.
- El sentimiento que la información en mayor parte es confidencial.
- Mensajes distorsionados entre los niveles jerárquicos.

Tales situaciones ponen en evidencia que existen necesidades de cambio y mejora de la comunicación y que provocan un impacto negativo en las interacciones y actitudes que conforman el clima. En tal punto de vista puede distinguirse dos niveles de impacto:

- ii) Impacto en las tareas que se realizan (Por ejemplo, retrasos en la entrega de información, errores, repeticiones, etc.)
- iii) Impacto en las actitudes y sentimientos. Ello se asocia al Clima Laboral.

Dichos impactos se correlacionan en actitudes negativas, derivadas por sobreesfuerzos en la carga de tarea, percepciones distorsionadas y actitudes negativas bajo diferentes indicadores:

- Quejas en el nivel de comunicación formal, falta de pasividad e indiferencias.
- Impotencia y baja motivación.
- Poco nivel de identidad y sentimiento de equipo.
- Tendencias a comunicación informal negativa, lo cual llevan a desconfiar.

Los indicadores mencionados son puntos negativos para la satisfacción laboral y para el Clima Laboral.

iii. Relación con satisfacción y motivación

Como expone (Maslow, 1943), las personas tienen una necesidad de interacción social y tal se cubre con su trabajo, y la satisfacción va a depender de las interacciones con los compañeros, el jefe u otro personal con el cual mantengan contacto.

Para poder mejorar la satisfacción en el trabajo, como su calidad, se debe de hacer hincapié en el nivel de realización individual, relacional y comunicativa, dado que ella va a condicionar el ambiente social de la empresa.

La Motivación y la Satisfacción Laboral tienen efectos en la productividad. La Motivación de algún modo es un interés que lleva a la acción y la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado. Viendo tales conceptos, el Clima es el modo colectivo para percibir la realidad.

d) Componentes del Clima Laboral

Como se vio en la conceptualización del Clima Laboral se distinguen dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos:

Los Componentes Subjetivos se refieren a los valores y necesidades de los miembros de la organización; sus actitudes y motivación, muy relacionados entre sí y con el grupo de trabajo, las jefaturas y otros miembros con los cuales también se tiende a interactuar.

Los Componentes Objetivos se refieren al ambiente y condiciones del lugar de trabajo, como lo son las instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo, etc.

A continuación se muestra el Cuadro N° 01, la cual describe el consolidado de los componentes del Clima Laboral de acuerdo a la separación por componentes subjetivos y objetivos. Los primeros componentes se centran en la propia personalidad del trabajador, la cual incluye un análisis de las potencialidades, mientras que los

componentes objetivos refieren exclusivamente a los factores y condiciones de trabajo que la empresa u organización ofrece a sus trabajadores. Dichos componentes terminan interrelacionándose en el día a día laboral:

Cuadro N° 01
Componentes del Clima Laboral

CLIMA LABORAL	
COMPONENTES SUBJETIVOS	COMPONENTES OBJETIVOS
Autonomía: Capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Tal se relaciona con la percepción de la persona. Este concepto se opone al control.	Condiciones Físicas y de Prevención de Riesgos Laborales: Se componen por los planes de prevención de riesgos y medidas de ergonomía y prevención de riesgos psicosociales. Se opone al incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales)
Participación: Posibilidad de acción e influencia de cada persona en los procesos colectivos referidos a su propio ámbito. Se opone a la pasividad e indiferencia.	Política Salarial: En función a la productividad, siendo fija o variable. Se opone a la ausencia de política salarial o ineficaz e injusta.
Liderazgo: Es la capacidad de conducción para llegar a conseguir los objetivos organizacionales por medio de acciones no correctivas. Se opone a la ausencia de liderazgo.	Diseño del Puesto de Trabajo: Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades). Se opone al caos del diseño de puesto.
Comunicación: Existencia de canales para compartir. Se opone a la incomunicación o mala comunicación.	Procesos y Formas de Trabajar: Procedimientos, TIC, instrucciones, acceso a información. Se opone a la ausencia de procedimientos y equipamientos.

Fuente: Adaptación de Manual de Recursos Humanos - Federico Gómez Arias, Pág. 188

i. Componentes subjetivos

El Clima Laboral, de acuerdo a los enfoques, se constituye por percepciones y actitudes de las personas de la organización.

Las actitudes son sentimientos y supuestos que determinan la percepción de los miembros de la organización en cuanto a su entorno, compromiso y comportamiento. La percepción es subjetiva y las actitudes la condicionan.

- i) **Autonomía:** La Autonomía se polariza con el control. Cuando nos referimos a autonomía nos referimos a un bajo control.
- ii) **Participación:** Lo contrario a pasividad e indiferencia.
- iii) **Liderazgo:** Tal componente se perfila de acuerdo a los estilos del líder, el cual ha de definir los distintos enfoques dentro del trabajo y los distintos climas. Es lo contrario a la ausencia de liderazgo, el cual puede explicarse como incapacidad del supuesto líder formal o como una mala delegación de facultades en el equipo de trabajo.
- iv) **La comunicación:** Refiere a la facultad de compartir. La mala comunicación lleva a generar supuestos erróneos sobre lo que piensa la otra persona y así mismo lleva a generar rumores y distorsionar información.

ii. Componentes objetivos

- i) **Condiciones Físicas y de Prevención del Lugar de Trabajo:** Las condiciones físicas e infraestructura dan suma importancia a los espacios de trabajo y disciplinas como la ergonomía, que

indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no llevan a una motivación especial (factores higiénicos, no directamente motivadores), pero que cuando son deficientes producen irritación y frustración, lo cual lleva a un clima laboral negativo.

La iluminación, el ruido, la temperatura, el confort material, la higiene y otros factores puramente físicos, así como la protección de la integridad física y mental del trabajador en su entorno laboral se debe de considerar como prioridad, otorgándoseles además un valor en la cultura de trabajo.

En ausencia de ello habrá efectos negativos en el estado de ánimo de los trabajadores y ausencia de identificación, llegando así a la desmotivación e insatisfacción. Un desagradable clima laboral.

En lo que conocemos como Prevención encontramos el concepto de Ergonomía, el cual tiene como objetivo la mejora de:

- Seguridad: No debe existir riesgos o deben de minimizarse
- Eficacia y Efectividad: Que los resultados respondan a objetivos.
- Satisfacción o Bienestar: El trabajo debe de tener efectos saludables para los miembros de la organización.

La Ergonomía trata aspectos como las demandas energéticas, las posturas, los movimientos y las fuerzas aplicadas en los trabajos, como las condiciones ambientales (iluminación, ruido, vibraciones), las condiciones temporales (horarios, ritmos, pausas, turnos), las condiciones sociales (urgencia del trabajo, estilo de mando, sistemas de promoción, cauces de participación, estatus

social, salarios), condiciones de información (órdenes e instrucciones) y la interacción persona-máquina.

ii) Remuneración/Salario: La remuneración o salario, para muchas personas, tiene relación directa no sólo con su nivel de vida, sino con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro del trabajo y fuera del. Este factor puede incluirse como un componente vital entre los componentes subjetivos y objetivos a la percepción de la persona, dado que las ideas de un individuo acerca de la retribución son reflejo de su expectativa laboral y vital.

La remuneración es un instrumento efectivo para mejorar el desempeño, la motivación y la satisfacción, pues ayuda a obtener, mantener y retener las fuerzas de trabajo productivos. Frente a una insatisfacción de la compensación, pueden evidenciarse disminución del desempeño, ausentismo, rotación y protestas de tipo pasivo, como quejas, descontento e inconformidad con el puesto.

(Davis, 1995) nos dice que encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del departamento de Recursos Humanos.

Así también, debe de considerarse factores como la calidad de vida, horario, condiciones del puesto y la estabilidad.

Es también, muy importante que los trabajadores tengan pleno conocimiento del funcionamiento del sistema retributivo de la empresa, dado que resulta ser un tema muy sensible para generar

confianza hacia el empleador, y así evitar climas laborales desfavorables.

Ahora, la compensación se dota de dos columnas muy complementarias: las remuneraciones fijas e incentivos variables en base al logro de objetivos y resultados, lo cual consigue efectos productivos superiores a ausencia de alguno de ellos.

iii) Diseño de puestos de trabajo: A fin de evitar dudas y evitar duplicidad de funciones, como conflictos, es primordial que el trabajador conozca en todas sus dimensiones el trabajo que va a desarrollar. Para ello existen técnicas adecuadas como son la observación de las tareas, entrevistas con trabajadores del puesto, descripción de procedimientos, estudios de incidentes críticos y problemas, entre otros.

Cuando se estudia el puesto de trabajo se analizan los elementos que constituyen dicho puesto de trabajo:

- Habilidades y competencias: Distintas tareas u operaciones, como competencias requeridas.
- Identificación con las tareas: Estudio de los métodos y procesos para realizar el trabajo. Este punto da al trabajador responsabilidad, motivación y valor para las tareas encomendadas.
- Responsabilidad y Autonomía: Este punto da al trabajador control en sus decisiones.
- Retroalimentación: Todo tipo de información respecto a los resultados del trabajo desarrollado.

- **Desafío:** A fin de evitar el aburrimiento, el cual debe de ser moderado. El logro de los objetivos brinda satisfacción al trabajador.
- **Enriquecimiento de Tareas:** Brindar libertad al trabajador para que pueda romper esquemas con iniciativas e innovaciones. Ello hace más interesante la tarea del día a día. El enriquecimiento puede darse de manera Horizontal (Incremento y variar las tareas rotativamente), y Vertical (Auto-diseño de las tareas y toma de decisiones)

Si se dan tareas por debajo del potencial de la persona, tal resulta insustancial y poco desafiante, lo cual lleva a la desmotivación.

iv) **Procesos, procedimientos y facilitadores:** Cuando se trabaja con instrucciones y procedimientos claros y bien establecidos se genere un clima favorable. También, si se cuenta con los equipos y tecnologías necesarias. En ausencia de ello cada trabajador tendrá su propia manera de trabajar y generará descoordinación y conflicto.

e) El clima organizacional según el modelo GPTW

Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar)[®] Institute, Inc. (GPTW) es una organización de investigación y consultoría gerencial, fundada en 1980, cuyas oficinas centrales están en los Estados Unidos y con varias afiliadas alrededor del mundo, incluyendo el Perú.

Su investigación y especialización en temas de Clima Organizacional está basado en la confianza entre los colaboradores y los jefes. En un

ambiente caracterizado por un alto nivel de confianza, las personas cooperan y colaboran, lo que conduce a interacciones positivas en el lugar de trabajo, más altas utilidades y mayor productividad.

El modelo fue propuesto por (Levering, 1992), quien para poder medir el Clima Organizacional utiliza una herramienta denominada el Trust Index©, encuesta cuantitativa estándar utilizada a nivel internacional, lo que les permite identificar los mejores lugares para trabajar.

La medición que utiliza el GPTW Inc. nos permite conocer las opiniones de los colaboradores, las fortalezas y debilidades de la empresa, además de identificar factores que afectan la productividad y el rendimiento organizacional.

El GPTW trabaja en función a cinco dimensiones bien diferenciadas pero correlacionadas:

- Credibilidad: El cual hace hincapié en:
 - Practicar la comunicación en ambos sentidos.
 - Ser competentes en el manejo de la gente y del negocio
 - Actuar con integridad.

- Respeto: Referido a las relaciones interpersonales.
 - Demostrar apoyo al desarrollo de carrera de los demás.
 - Colaborar y pedir la colaboración de las personas.
 - Preocuparse por las personas

- Imparcialidad: Dirigido a los aspectos de igualdad.
 - Ser equitativo.
 - Actuar con igualdad.
 - Proceder con justicia y sin discriminación.

- Orgullo: Referido al nivel de identificación.
 - Por los logros de las personas.
 - Por los logros del equipo.
 - Por la empresa.

- Camaradería: Estudia la solidaridad y compañerismo.
 - Crear oportunidades para el compañerismo.
 - Incentivar la hospitalidad.
 - Fomentar un sentido de equipo.

A continuación se presenta la gráfica N° 01, la cual describe la separación por dimensiones del Modelo de clima laboral de Mejores lugares para trabajar (Great Place To Work), la cual separa el clima laboral en cinco dimensiones bien marcadas: Credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo y camaradería, todas ellas girando en torno al factor confianza, el cual, según el modelo, es la base del Clima Laboral, y describe el nivel de interrelaciones entre las diferentes jerarquías de una empresa.

Gráfico N° 01
Dimensiones del GPTW



Fuente: Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) Inc.

Según el GPTW el Clima Organizacional se formula en base a la percepción que todos los empleados tienen de diferentes factores de la empresa y su reacción, en términos de pensamientos y comportamientos, a esta percepción.

El modelo de GPTW establece un modelo de medición denominado Trust Index. El Trust Index® del GPTW mide cinco dimensiones; Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería, las cuales giran en torno al nivel de confianza e interrelación entre los diferentes niveles jerárquicas, poniendo en manifiesto cual es la real situación de comunicación entre los diferentes entes. El Trust Index consta de una serie de preguntas divididas en las cinco dimensiones, las cuales a su vez se subdividen en subdimensiones, dando lugar a dichas.

1.2.2. Evaluación del desempeño

El presente documento describe, a manera de manual, los pasos y recomendaciones a tener en cuenta por un trabajador (evaluador) al medir el desempeño de su colaborador (evaluado). De esta manera podremos apreciar qué significa implementar un sistema de evaluación del desempeño en una organización:

a) Intervención del proceso

- El colaborador (evaluado).
- El supervisor o jefe inmediato (evaluador).
- El jefe inmediato del supervisor (ratificador).
- El jefe de selección y desarrollo de personal (quien tabula, procesa y presenta la información de los resultados).
- El gerente de recursos humanos (responsable de dirección del proceso, suscribe la información técnica y sustenta el reporte final).
- El comité de evaluación del desempeño, órgano de funcionamiento temporal el cual estará integrado por el gerente de área, jefe inmediato y gerente de recursos humanos.

b) Proceso de evaluación

Alcanzar óptimos resultados en este proceso es sencillo si seguimos las pautas metodológicas que se mencionan a continuación:

i. Antes de iniciar la calificación

- Reúna toda la información posible sobre los puestos de las personas a las que va a evaluar, el Área de Recursos Humanos tiene a su disposición los perfiles ocupacionales de todos los cargos del banco.
- Es evidente el riesgo de que el desconocimiento de las variables psicológicas y sociales que reviste el calificar a personas nos dificulte una apropiada evaluación.
- Recuerde que debe considerar el desempeño integral de la persona en el puesto y el periodo de evaluación. No debemos considerar los aspectos personales y/o características generales del empleado a evaluar, sino más bien los factores de medición que se han considerado para el proceso. Asimismo, debe evitar contaminarse por sucesos recientes positivos o negativos de la actuación del trabajador, no considere estos extremos sino el desempeño general.
- No olvide que el futuro de un trabajador, sus posibilidades mediatas e inmediatas dependen en buena parte de la información que usted proporcione.

ii. En el momento de la calificación

- Determine un periodo de tiempo mínimo para calificar a cada uno de sus colaboradores. De acuerdo al estudio realizado, el tiempo requerido para realizar apropiadamente cada calificación es de diez (10) minutos.

- Realice la calificación en privado y en el momento más propicio y oportuno, de ser posible hágala en su domicilio o en la oficina, cuando no se presente situaciones o la calificación ya no se puede detener.
- Recuerde que debe observar la mayor objetividad posible. La evaluación de desempeño bien realizada, es uno de los principales mecanismos para lograr la eficiencia organizacional, obtener altos niveles de desempeño y asegurara la permanencia del negocio en el mercado.

iii. Después de la calificación

- Luego de evaluar al trabajador a través del formato pre-elaborado, deberá tomar en cuenta lo siguiente:
- Cite al trabajador precisando fecha y hora exacta, así como el lugar donde se realizará la entrevista de evaluación.
- Inicie la entrevista en el momento y lugar establecidos, considere el hecho de que la puntualidad, tiempo de realización y privacidad son elementos importantes del proceso.
- Permita que el colaborador llene el campo asignado a “observaciones del evaluado”.
- Elabore conjuntamente con su colaborador el programa de mejoramiento.
- Anote sus observaciones. Remita los documentos a su jefe inmediato (de ser el caso) para la calificación.

1.2.2.1. Modelo de evaluación de Escala Gráfica

(Muchinsky P. , 2002), plantea que es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran, los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. Los factores de evaluación son previamente definidos y son las cualidades que posee el integrante que se desee evaluar. Se define simple y objetivamente para evitar distorsiones.

Ejemplos de factores:

- Conocimiento del negocio
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Comunicación asertiva
- Calidad del trabajo
- Atención al cliente
- Ausencia de accidentes
- Enfoque en los resultados
- Rapidez en las soluciones
- Presentación personal

Luego de definir los factores se procede a establecer los grados de evaluación es decir la escala de evaluación que generalmente es de 3, 4, 5 ó 6 grados.

En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

Pros:

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras:

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo), si el evaluado recibe bueno en una factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

A continuación se presenta la gráfica de evaluación de Muchinsky (2012).

Cuadro N°02

Escala gráfica de evaluación de desempeño de Muchinsky

FACTORES:	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (calidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Modelo de Evaluación: Escala Grafica – Paul M.Muchinsky (2012)

El presente modelo será usado para la recolección de información en la investigación presente.

1.3. Investigaciones

Los antecedentes constituyen el punto de partida para la investigación; ya que la información recopilada en su búsqueda es la base que va dar forma a nuestro trabajo de estudio. Por lo tanto se ha recurrido a diversas fuentes de información como los sitios web, bibliotecas entre otros centro documentarios ciudad:

a. **“El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”**

Presentada por (Marroquí, 2011) El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El autor señala que el éxito del clima organizacional es clave en una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello recomienda que las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos para su medición periódica. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información.

Las conclusiones de la investigación muestran que en los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la

realización de sus labores, por tanto el colaborador tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

b. “El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia”

Presentado por (Pérez., 2012) El buen o mal desempeño de las empresas es el resultado de la influencia de varios factores externos e internos, que dependen los unos de los otros y se traslapan en el día a día, siendo muy difícil con frecuencia, determinar cuáles son causa y efecto entre ellos mismos. Algunos de estos factores son: estilo de liderazgo de la alta gerencia y mandos medios, escenarios de trabajo adecuados, variables del entorno que afectan de manera positiva o negativa la posición competitiva de la empresa en el sector económico donde se ubica, el comportamiento económico del país donde se encuentra la empresa, la calidad de la gente que trabaja en cada una de ellas, el manejo de componentes organizacionales como: la estrategia, el mercadeo, las finanzas, la gestión humana, la estructura organizacional en todo su conjunto y la cultura o clima laboral u organizacional, entre otros.

En el marco de las conclusiones generales el autor menciona que es innegable después de lo trabajado y analizado en la tesis, que la mayoría de los autores y difusores de la gerencia fundamentada en el concepto de estrategia, aprendizaje organizacional y la innovación, mencionados...; convergen en la necesidad de la construcción

consciente, provocada y administrada de un escenario o una cultura organizacional y ambiente laboral adecuado con las características que se mencionaron de manera vehemente en este trabajo.

Además agrega que es contundente el enfoque del GPTW, que está siendo utilizado por empresas de todo el mundo y sectores económicos tanto de carácter público como privado, que permite bajo unos criterios universalmente aceptados, evaluar el ambiente laboral y referenciar una empresa con otra sin importar el tipo de organización ni entorno en que se encuentre, como se mostró en el caso colombiano.

1.4. Marco Conceptual

a) Clima Laboral

El Clima Laboral hace referencia a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones. Tal percepción también incluye el nivel de satisfacción del personal respecto al lugar de trabajo en el cual se desempeña.

b) Comunicación

La comunicación es el proceso de transmisión de información de un individuo al otro, el cual también puede involucrar a más personas. La vía puede ser oral, escrita, con símbolos, o imágenes.

En las empresas la comunicación es la fase primaria de participación. Con la comunicación se consigue: identificar la labor empresarial y que las personas trabajadoras consideren dicha labor como algo propio.

c) Favoritismo

Es la tendencia o inclinación a favorecer más a unas personas que a otras sin valorar su mérito o lo que es justo.

g) Rotación de Personal

Refiere a la cantidad de trabajadores que desertan de su empleo durante un tiempo determinado (un año). Dicho factor estudia las causas como la motivación para la desvinculación laboral entre el trabajador y la empresa empleadora.

h) Equidad

Es la Igualdad o justicia en el reparto de algún factor entre varios o en el trato de las personas. Por ejemplo equidad de recompensas, equidad remunerativa, trato justo, etc.

i) Hospitalidad

Es la amabilidad y atención con que la empresa recibe y acoge a los visitantes nuevos trabajadores a su lugar de trabajo.

j) Trabajo en Equipo

Es la disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

k) Imagen corporativa

Es la identidad o percepción de sí misma, que una organización intenta proyectar a sus públicos, usualmente mediante publicidad corporativa y responsabilidad social.

l) Respeto

Es la consideración y reconocimiento del valor de un trabajador.

m) Abandono de Trabajo

Decisión del trabajador de interrumpir definitivamente la prestación de su actividad laboral a través de su ausencia del lugar de trabajo, sin alegación de causa ni preaviso al empresario, lo que permite a este último extinguir el contrato y descontar de la liquidación del trabajador el salario correspondiente a los días no preavisados.

n) Ascenso

Es el reconocimiento por parte de la empresa de una categoría superior al trabajador. El ascenso se producirá teniendo en cuenta la formación, los méritos y la antigüedad del trabajador, así como las facultades del empresario de organizar la empresa, y siempre aplicando lo que se haya pactado en convenio colectivo.

o) Bajo Rendimiento

Es el incumplimiento contractual del trabajador que puede ser sancionado por el empresario, incluso con el despido disciplinario, cuando tal bajo rendimiento supone una disminución continuada y voluntaria en el pactado en el contrato, el habitualmente obtenido o el que se alcanza por otros trabajadores en el mismo puesto o similar

p) Capacidad

Refiere a la aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, facultad o atributo físico o intelectual. En gestión de los recursos humanos, a menudo se identifica con habilidad

q) Centro de Trabajo

Se suele denominar así cada unidad de actividad laboral del tipo que fuere que corresponde a una ubicación geográfica diferente. Suelen corresponderse con direcciones postales diferentes si bien caben todo tipo de excepciones: hay casos en que una organización ocupa espacios discontinuos de un mismo edificio y se pueden considerar uno o varios centros de trabajo. Lo mismo podemos decir en sentido contrario

r) Compromiso

Significa creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

s) Departamento de Recursos Humanos

Departamento de personal o área responsable de todas las materias concernientes a las relaciones laborales dentro de las empresas o corporaciones de un determinado tamaño. Con el tiempo, el departamento de recursos humanos se ha ido configurando en una unidad estratégica para el adecuado funcionamiento de las demás unidades, habiendo perdido, además, el carácter represivo y controlador que caracterizaba a las antiguas jefaturas de personal

t) Descripción del Puesto de Trabajo

Es el documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Descripción de un conjunto de cometidos que desempeña una persona. Declaración pormenorizada de los cometidos, fines y condiciones bajo las que debe desempeñarse un puesto de trabajo.

u) Empleado

Es el titular de un empleo o un puesto de trabajo. En un sentido amplio, el término equivale a asalariado, como contrapuesto a empleador. En sentido más restrictivo, se trata de un asalariado, normalmente encuadrado en el sector servicios, que desarrolla actividades de escaso contenido manual y que percibe su salario en pagas mensuales.

v) Empleador

Persona, física o jurídica, o comunidad de bienes, que recibe la prestación de servicios de personas consideradas trabajadores, así como de las contratadas para ser cedidas a empresas usuarias por empresas de trabajo temporal legalmente constituidas. Este concepto de empleador, desvinculado de la noción de empresa, permite atribuir dicha condición en casos en los que está ausente el ánimo de lucro en la actividad desarrollada, como es el caso de las instituciones benéficas o las organizaciones ideológicas, por ejemplificar.

w) Motivación

Es aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En RRHH alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

x) Productividad

Es entendida como la relación entre la cantidad producida de un bien y los medios económicos empleados para ello.

Es una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes o servicios producidos por una empresa. Producción de un individuo, grupo u organización dividido entre los factores o recursos que haya utilizado el individuo, grupo u organización para dar lugar a esa producción.

y) Reclutamiento

Proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación. Conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento

y lugar oportuno, de forma que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo.

z) Recursos Humanos

Son considerados en la época moderna como el principal activo de las empresas, la variable más importante para la generación de ventajas competitivas; más importantes incluso que el capital y la tecnología. Por lo tanto, como su recurso humano, o sea su gente, es su valor diferencial, la denominada "gestión de recursos humanos" aplica una política encaminada a mejorar la competitividad del personal de una organización.

aa) Relaciones Internas

Las buenas relaciones internas de la empresa con sus empleados y directivos constituyen también un medio eficaz para obtener la confianza y mejorar la eficacia del personal. Estas relaciones tienden a desarrollarse de un modo específico en cada organización, constituyendo normas de actuación que son asumidas por sus colaboradores. Este conjunto de normas, costumbre y peculiaridades constituyen la cultura organizativa o empresarial.

CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del Problema

2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Los Hipermercados Plaza Vea son parte de la empresa Supermercados Peruanos S.A., mismo que es parte del Grupo Interbank,. Esta empresa obtuvo el puesto N°4 en la premiación del Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) 2011, lo que nos da a entender que Plaza Vea fue parte de las 35 mejores empresas donde trabajar en el Perú, siendo reconocida como la cuarta mejor del país.

A pesar de haber estado considerada entre las mejores empresas dónde trabajar, se encuentra que desde el 2012 la empresa dejó de figurar en el top ten del ranking de las mejores empresas dónde trabajar, lo cual genera una preocupación que gira en torno al buen clima laboral que se mantuvo en años anteriores. Así puede mencionarse que de acuerdo al último ranking publicado en 2013, Supermercados Peruanos S.A., con sus tiendas Plaza Vea, figura en la posición N°20, y el año previo, en 2012, no figuró en el ranking, hecho que demuestra un grave retroceso en este indicador.

Lo expresado en el párrafo anterior es resultado de niveles de percepción muy bajos respecto al Clima Organizacional de la empresa. Esto se encuentra altamente ligado, como indica Rafferty y Rose (2011), a aquella visión compartida de las motivaciones individuales y grupales. En tal

sentido, al adolecer de una visión compartida, se atenta con una disolución de las buenas relaciones laborales, lo cual afectará sin lugar a duda el trabajo en equipo.

Es sumamente importante descubrir los síntomas de dicho mal que afecta a una empresa tan importante a nivel nacional, y sobre todo con presencia en la ciudad de Tacna. El solo hecho que tengamos un Hipermercado en esta ciudad conlleva una gran responsabilidad, para el cliente interno como externo, y que se deban de cuidar hasta el mínimo detalle. Así por ejemplo, de generarse una imagen negativa hacia el cliente externo, este, además de reducir sus niveles de satisfacción en el proceso de compra, también se llevará una percepción negativa que podría atentar con la pérdida del cliente, como también con la generación de un marketing boca a boca negativo, en el que el cliente no recomiende comprar en el supermercado debido a la mala atención.

Tal como indica (Gordon, 1985), el clima organizacional es una manifestación de la cultura organizacional, y en el caso de estudio, se deja entrever que las prácticas laborales empleadas por esta organización no poseen un impacto real en los colaboradores, que al mismo tiempo contribuyan a la generación de altos niveles de Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería, los cuales son los pilares para determinar que la empresa goza de una buena salud laboral, y que serán estudiados en la presente investigación. En el caso de Plaza Veá Tacna, una cultura organizacional debilitada terminará por generar poca identificación y dedicación de los colaboradores para comprometerse en el logro de los objetivos organizacionales, los mismos que para la empresa se traducen en ingresos por ventas.

Los pilares en mención, corresponden a los indicadores propuestos por (Levering, 1992) en su modelo Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar), los mismos que aplicados en la realidad del supermercado en análisis, tiene ciertas deficiencias de cumplimiento.

Tal cual indica (Anderson & West, 2006), el clima organizacional define los patrones de comportamiento organizacional, los mismos que se ven reflejados en el desempeño laboral. Respecto a ello en Plaza Vea Tacna, se denota altos índices de rotación de personal, hecho que también se ha visto reflejado en la disminución de las ventas promedio diarias desde 2011, las ventas diarias promedio, pasando de una media aproximada de S/.300,000.00 a S/.180,000.00, con lo cual se deduce que el desempeño laboral, medido en términos de productividad, se está viendo afectado.

2.1.2. Antecedentes Teóricos

En resumen del Marco Teórico, puede definirse al clima organizacional como 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. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, 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 reflejada 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, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

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.

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano

es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

2.1.3. Definición del Problema

2.1.3.1. Problema Principal

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, de acuerdo al modelo mejores lugares para trabajar?

2.1.3.2. Problemas Específicos

1. ¿Cómo se relaciona el nivel de credibilidad con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?
2. ¿Cómo se relaciona el nivel de respeto con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?
3. ¿Cómo se relaciona el nivel de imparcialidad con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?
4. ¿Cómo se relaciona el nivel de orgullo con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?

5. ¿Cómo se relaciona el nivel de camaradería con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?

2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1. Finalidad

La finalidad de la presente investigación es analizar el clima organizacional de Supermercados Peruanos S.A., con su sede en Plaza Vea Tacna, lo cual nos pueda dar a entender a qué se debe que esta empresa haya mostrado caídas muy importantes en el ranking de la medición del clima laboral del GPTW, pasando del 4to lugar en 2011 al 20vo en 2013.

2.2.2. Objetivo General y Específicos

2.2.2.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, de acuerdo al modelo mejores lugares para trabajar.

2.2.2.2. Objetivos Específicos

- 1.** Analizar la relación entre el nivel de credibilidad y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.
- 2.** Analizar la relación entre el nivel de respeto y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.
- 3.** Analizar la relación entre el nivel de imparcialidad y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.
- 4.** Analizar la relación entre el nivel de orgullo y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.
- 5.** Analizar la relación entre el nivel de camaradería y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.

2.2.3. Delimitación del Estudio

2.2.3.1. Delimitación espacial

El ámbito espacial donde se desarrollará la investigación es en la ciudad de Tacna.

2.2.3.2. Delimitación temporal

La recolección de los datos para el desarrollo de la investigación se da en el año 2014.

2.2.3.3. Delimitación social

El grupo social objeto de estudio son los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A., con su sede en el Hipermercado Plaza Vea Tacna.

2.2.3.4. Delimitación conceptual

La investigación identificará conceptos relacionados al clima organizacional.

2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio

El factor humano en la empresa es considerado como el de mayor importancia para una organización, debido a que es fuente de conocimiento e innovación, siendo el primer responsable del uso y administración de los recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Este es uno de los mensajes que el Instituto Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) se encarga de impartir a nivel mundial, promoviendo la cultura del buen clima laboral como principio para el logro de mejores resultados de desempeño y productividad.

En el Perú, Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) se encuentra instalado desde hace 11 años, y posee en su cartera de afiliados a 386 empresas peruanas, tanto de capital nacional o extranjero. De estas empresas se encarga de evaluar a aproximadamente 144,000 trabajadores, en función a la medición del clima organizacional mediante el uso del trust index, la cual corresponde a una encuesta especializada, cuya medición de clima se basa en cinco factores clave: comunicación, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

En nuestro país, conseguir un verdadero trabajo en equipo no es cosa sencilla. Día a día lidiamos con distintas personas y distintas personalidades, tanto en nuestra vida laboral como personal, algo que influye determinadamente en nuestra manera de ser.

En la vida laboral podemos lidiar con nuestros propios compañeros de trabajo como con nuestros Jefes, así como con situaciones que tienen efectos positivos como negativos en la productividad de la empresa.

Tales efectos conllevan a la creación de un ambiente de Trabajo cómodo ó incómodo para los trabajadores. Finalmente todos los colaboradores de una institución se encuentran dentro de dicho ambiente y deben de enfrentarse a tal. Tal ambiente genera lo que conocemos como el Clima Laboral.

El Clima Laboral es una pieza fundamental para la productividad laboral debido a que tal definirá los ánimos y ganas con las que trabajamos, como el tiempo de permanencia del trabajador en una empresa.

El Hipermercado Plaza Vea Tacna cuenta con más de 200 colaboradores internos y 50 externos, cada una, distribuidos en diferentes áreas, los cuales tienden a relacionarse constantemente y también constantemente se ve caras nuevas en el grupo de trabajo.

El clima laboral en los Hipermercados Plaza Vea es una estrategia fundamental para lograr que los colaboradores valoren su trabajo, dado que en el mundo del Retail la presión laboral es muy fuerte, y el logro de las metas trazadas en ventas impulsa a los trabajadores a esforzarse más.

El ambiente laboral y todos los factores que contribuyen a la motivación y satisfacción del personal condicionan la permanencia en dicha Organización, la cual presenta altos índices de rotación de personal, por ello la importancia del presente estudio, descubrir la raíz del problema en función del Clima Laboral de la empresa.

Entonces surge la necesidad de descubrir el ambiente laboral para que los propios trabajadores manifiesten síntomas de disconformidad con su trabajo. Una vez descubiertos tales síntomas será tarea directa de la Gerencia tomar medidas para encontrar la cura de todo mal que pueda

afectar el Clima Laboral en el cual se encuentran inmiscuidos los trabajadores de Plaza Veá.

Es importante mencionar que un mejor clima organizacional es indicador para asegurar un mejor desempeño y estabilidad laboral, por lo que la presente investigación trasciende como una fuente fidedigna para conocer qué tan importante resulta el bienestar y la motivación del factor humano como factor de éxito organizacional.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1. Supuestos teóricos

- Caída de Supermercados Peruanos S.A. en el ranking del GPTW, pasando del puesto 4 en 2011 al 20 en 2013.
- Percepción relativamente baja de los trabajadores en relación al clima organizacional.
- Disminución de los índices de desempeño laboral.
- Índices de rotación de personal (contratación y ceses) considerables.
- Las empresas hoy en día adoptan nuevos sistemas de gestión de los recursos humanos que priorizan al factor humano como el factor de éxito empresarial.

2.3.2. Hipótesis principal y específicas

2.3.2.1. Hipótesis principal

El Clima Organizacional se relaciona directamente con el desempeño de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, de acuerdo al modelo mejores lugares para trabajar.

2.3.2.2. Hipótesis específicas

1. El nivel de credibilidad se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.
2. El nivel de respeto se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.
3. El nivel de imparcialidad se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.
4. El nivel de orgullo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.
5. El nivel de camaradería se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.

2.3.3. Variables e Indicadores

Para la presente investigación se trabajará con la Encuesta de evaluación del Clima Organizacional del Great Place To Work, el Trust Index. En tanto, para la medición de la Evaluación del desempeño se utilizará el método de Escalas Gráficas de Muchinsky (2012).

VARIABLE	INDICADOR	ESCALA
Variable independiente: EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO AL MODELO GREAT PLACE TO WORK (MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR)	Credibilidad	Nominal
	Respeto	
	Imparcialidad	
	Orgullo	
	Camaradería	
Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL	Producción (Calidad del trabajo realizado)	Nominal
	Calidad (Esmero en el trabajo)	
	Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	
	Cooperación (relaciones interpersonales)	
	Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	
	Creatividad (capacidad de innovar)	
	Realización (capacidad de hacer)	

CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1. Población y Muestra

3.1.1. Población

La población en estudio lo comprenden los trabajadores de Plaza Veá en Tacna, los cuales suman un total de 215.

Los trabajadores se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

- Administrativos (5)
 - Gerente de tienda (1)
 - Asistente de tienda (1)
 - Supervisor de Calidad (1)
 - Subgerente Food (1)
 - Subgerente Non-Food (1)
- Sección Abarrotes (24)
 - Jefe de Sección (1)
 - Representante de Servicios I (1)
 - Representante de Servicios (22)
- Sección Carnes y Pescados (11)
 - Jefe de Sección (1)
 - Representante de Servicios I (1)
 - Representante de Servicios (9)
- Sección Comidas Preparadas (24)
 - Jefe de Sección (1)

- Representante de Servicios I (1)
- Representante de Servicios (22)
- Sección Panadería y Pastelería (17)
 - Jefe de Sección (1)
 - Representante de Servicios I (1)
 - Representante de Servicios (15)
- Sección Fiambres y Lácteos (10)
 - Jefe de Sección (1)
 - Representante de Servicios I (1)
 - Representante de Servicios (8)
- Sección Bazar (11)
 - Jefe de Sección (1)
 - Representante de Servicios I (1)
 - Representante de Servicios (9)
- Sección Electro (9)
 - Jefe de Sección (1)
 - Vendedores (7)
 - Representante de Servicios (1)
- Sección Textil (10)
 - Jefe de Sección (1)
 - Representante de Servicios I (1)
 - Representante de Servicios (8)
- Sección Recepción (8)
 - Jefe de Sección (1)
 - Auxiliar de recepción (7)
- Sección Prevención de Pérdidas (20)
 - Jefe de Sección (1)
 - Asistente de Prevención de Pérdidas I (1)

- Asistente de Prevención de Pérdidas (18)

- Sección Cajas (58)
 - Jefe de Sección (1)
 - Supervisor de Cajas (4)
 - Cajero (48)
 - Representante de servicios (5)

- Sección Inventario (3)
 - Controller (1)
 - Auditor (2)

- Sección Mantenimiento (3)
 - Jefe de Sección (1)
 - Técnico en Mantenimiento (2)

- Sección Merchandising (2)
 - Asistente de Merchandising (2)

3.1.2. Muestra

Tenemos que:

- a) Nivel de Confianza (α): Tal mide el grado de seguridad que existe para que los resultados obtenidos se generalicen. Está determinada por el propio investigador, variando del 90% al 99%.

- b) Coeficiente de Confianza (Z): Es el valor correspondiente al nivel de confianza elegido.

Nivel de Confianza(A)	0.90	0.95	0.98	0.99
Coficiente de Confianza (Z)	1.645	1.96	2.33	2.575

- c) El Nivel de Error (i): Es el valor máximo permisible, determinado por el investigador.
- d) Probabilidad de Éxito (p): Probabilidad que nuestro estudio sea exitoso.
- e) Probabilidad de Fracaso (q): (1-p), representa la probabilidad que nuestro estudio fracase.
- f) El Tamaño de la Población (N): En el presente estudio representado por la totalidad de trabajadores de Plaza Vea Tacna.
- g) El Tamaño de la Muestra (n): El cual se determinará como la población objetiva a estudiar.

A fin de llevar a cabo la investigación se tomarán los siguientes valores:

Nivel de Confianza (A)	98% - 0.98
Coficiente de Confianza (Z)	2.33
Probabilidad de Éxito (p)	90% - 0.90
Probabilidad de Fracaso (q)	10% - 0.10
Tamaño de la Población (n)	215
Nivel de Error (i)	2% - 0.02
Tamaño de Muestra (n)	A determinar

En función de los valores tomados se usará con la siguiente fórmula estadística para el cálculo de la muestra poblacional con la cual se trabajará la investigación:

$$n = \frac{(N)(Z^2)(P)(Q)}{(i^2)(N-1)+(Z^2)(P)(Q)}$$

Realizando los cálculos siguientes:

$$n = \frac{(215)(2.33^2)(0.90)(0.10)}{(0.02^2)(215-1)+(2.33^2)(0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{105.05}{0.57}$$

n = 184

La muestra con la cual se trabajará es de **184 trabajadores**.

La distribución muestral es la siguiente:

AREA	CANTIDAD
Administrativo	4
Abarrotes	22
Carnes y Pescados	8
Comidas Preparadas	18
Panadería y Pastelería	15
Fiambres y lácteos	8
Bazar	10
Electro	9
Textil	8
Recepción	7
Prevención de Pérdidas	18
Cajas	52
Inventario	2
Mantenimiento	2
Merchandising	1
TOTAL	184

Cabe mencionar que nos encontramos frente a un muestreo probabilístico simple.

3.2. Método de investigación

Se usará el método empírico, porque se aproxima al conocimiento del objeto mediante el conocimiento directo y el uso de la experiencia, a través de la observación y la experimentación.

3.3. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, está orientada a conocer las necesidades que no están siendo satisfechas. Aquí, la información se utiliza en el diseño de servicios o productos, que generan su propia demanda. De esta manera, la investigación aplicada trae en nuevos clientes. Además de esto, ofrece mejores servicios y productos a los clientes existentes. See more at:

<http://mitecnologico.com/igestion/Main/InvestigacionPuraYAplicada#sthash.c25VhFMi.dpuf> práctica o empírica, dado que se busca la aplicación o utilización de los conocimientos ya adquiridos. Así mismo, se busca la solución de un problema práctico e inmediato, a través de la evaluación de una realidad concreta.

3.4. Nivel de investigación

La investigación posee un nivel correlacional dado que estudiará si dos variables, en la que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos, para después analizar la correlación (covariación). Se analizará e intentará medir cómo el cambio del valor en una variable altera o provoca variaciones en la otra.

3.5. Diseño (s) utilizados en el Estudio

El diseño de investigación es transversal, puesto que la recolección de la información se hará dentro de un tiempo determinado.

En relación al nivel de investigación es correlacional, considerando que se evaluará la relación entre la variable dependiente (desempeño laboral) y la variable independiente (clima organizacional)

3.6. Técnica (s) e Instrumento (s) de Recolección de Datos

Existen diversos métodos para recolectar información, entre test, encuestas, entrevistas, etc. Tal y cual se hizo mención en los instrumentos de medición del Clima Laboral, los expertos recomiendan para el logro de datos más la aplicación de encuestas cuantitativas. En la presente investigación se hará uso del instrumento Trust Index© de GPTW Inc., encuesta que se divide en cinco dimensiones bien marcadas: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería.

La técnica correspondiente es el cuestionario de encuesta.

3.7. Procesamiento de Datos

Los datos serán procesados mediante la utilización de técnicas estadísticas, representadas en tablas y gráficas, las cuales serán analizadas a fin de llegar a una conclusión que explique y compruebe la hipótesis.

Se hará uso de métodos estadísticos como tablas de frecuencias y porcentajes utilizando para ello el software SPSS for Windows V.15.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

Considerando los objetivos que persigue la presente investigación, se implementó el cuestionario Trust Index del Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar), dirigido a los 184 colaboradores, a fin de lograr la descripción del nivel de clima organizacional en Plaza Veá Tacna, y así también se implementó el modelo de Escala Gráfica de Muchinsky para medir el nivel de desempeño de los colaboradores de la misma empresa, la cual fue respondida por el empleador directo de cada trabajador.

Los resultados son clasificados de acuerdo a cada herramienta empleada:

4.1.1. Evaluación del Clima Organizacional

El modelo de Trust Index del Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) se divide en cinco dimensiones: Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo o camaradería, los cuales a su vez presentan una serie de indicadores, los cuales son descritos a continuación, de acuerdo al instrumento de recolección de datos aplicado en la organización:

4.1.1.1. Nivel de credibilidad

i. Comunicación

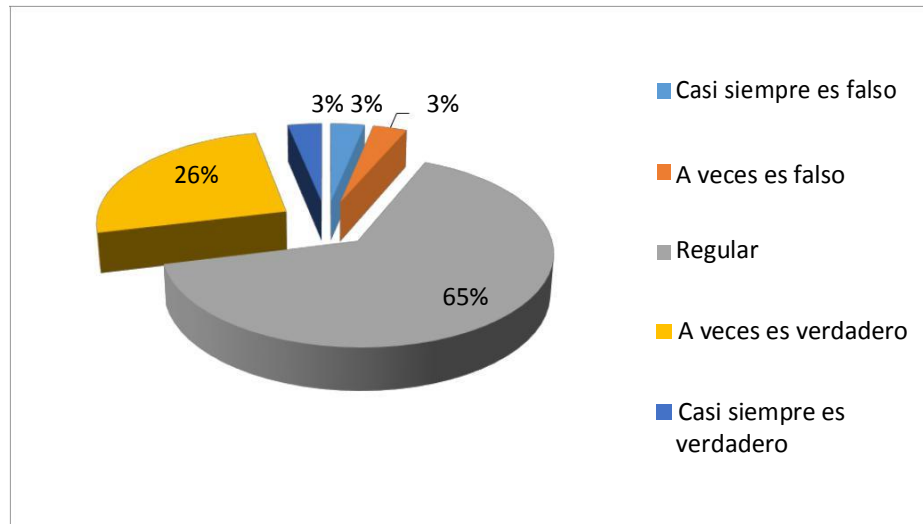
- i. **Pregunta: Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.**

Tabla N°01
Comunicación de asuntos de importancia

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	6	3.26
A veces es falso	6	3.26
Regular	119	64.68
A veces es verdadero	47	25.54
Casi siempre es verdadero	6	3.26
Total	184	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°01
Comunicación de asuntos de importancia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a los resultados, la Figura N°01 muestra el nivel de comunicación que existe en función de los asuntos de importancia.

Se tiene que el 64.68% de trabajadores considera que esta comunicación se cumple regularmente, seguido por el 25.54% que consideran que a veces, mientras que se tiene un 3.26% que indican ello con una frecuencia de casi siempre y otro 3.26% que a veces.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes directos no comunican asuntos de importancia relacionados al negocio

y a al área, hecho que puede terminar por generar rumores y problemas de comunicación.

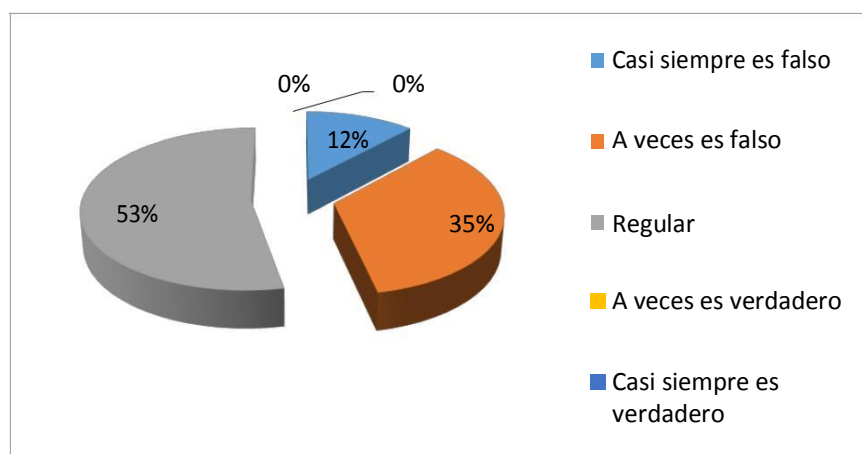
ii. **Pregunta: Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.**

Tabla N°02
Indicación de lo esperado por el trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	22	11,96
A veces es falso	64	34,78
Regular	98	53,26
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°02
Indicación de lo esperado por el trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°02 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tanto los jefes indican lo que esperan del trabajo.

Así, el 53.26% considera que ello es regular, seguido del 34.78% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que el 11.96% considera que casi siempre es falso.

Los resultados dan a conocer que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes directos no indican lo que espera de mi trabajo, hecho que puede afectar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

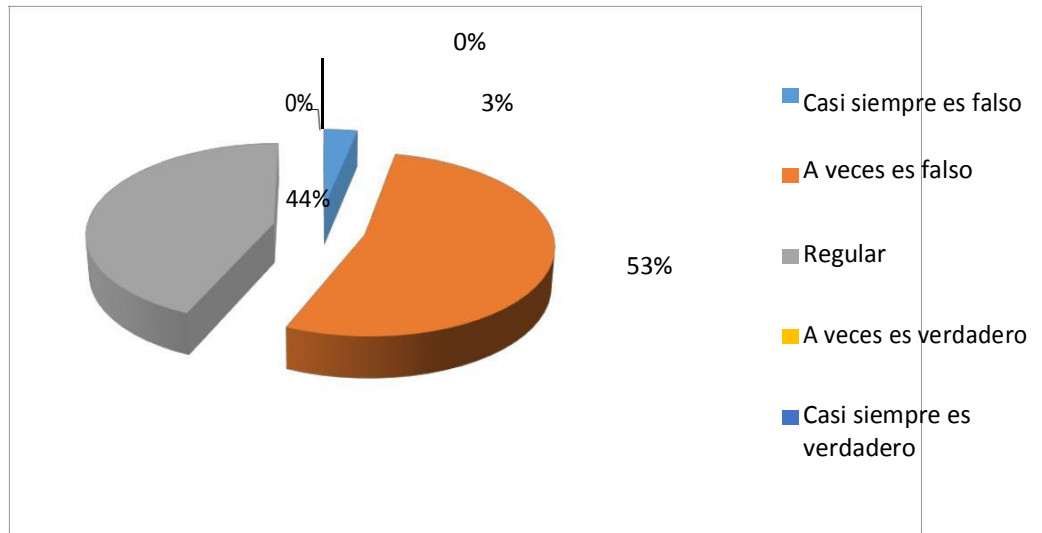
iii. Pregunta: Mi jefe responde de manera directa a mis dudas.

Tabla N°03
Respuesta directa de dudas

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	6	3,26
A veces es falso	98	53,26
Regular	80	43,48
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°03
Respuesta directa de dudas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°03 muestra la percepción de los trabajadores respecto a la afirmación que indica que los jefes responden de manera directa las dudas.

Los trabajadores en su mayoría indican una frecuencia de a veces falso con el 53.26%, seguido por el 43.48% que considera dicha afirmación regular.

En tanto el 3.26% considera que dicha afirmación es casi siempre falso.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes directos no responden de manera directa a las dudas, hecho que

también es producido en muchas ocasiones por la ausencia de participación in-situm de la tarea de los directivos.

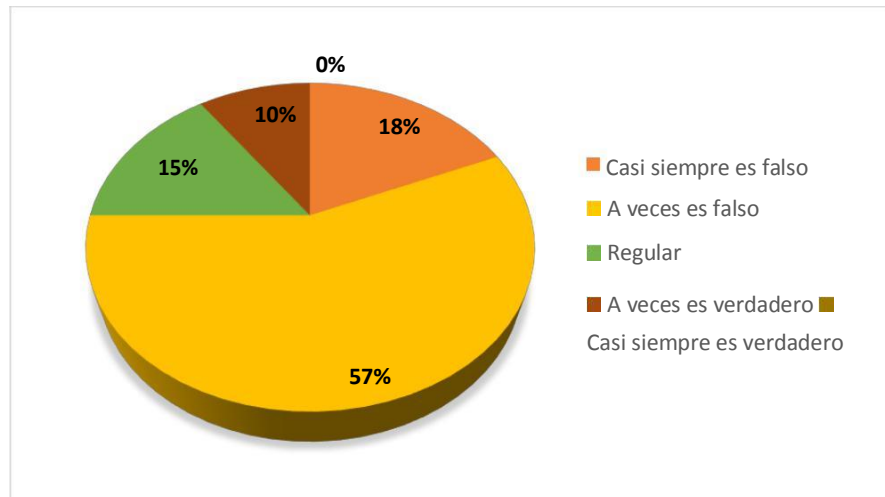
iv. **Pregunta: Puedo hablar con mi jefe fácilmente.**

Tabla N° 04
Facilidad para hablar con el jefe

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	34	18.48
A veces es falso	104	56.53
Regular	28	15.21
A veces es verdadero	18	9.78
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 04
Facilidad para hablar con el jefe



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°04 muestra la percepción de los trabajadores respecto a la facilidad para hablar con el jefe.

Así, el 15.21% considera que ello es regular, superado por el 56.53% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 18.48% considera que casi siempre es falso.

Solo se tiene que el 9.78% indica ser a veces verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no es fácil hablar con los jefes directos. Este hecho puede ser producto de la ausencia de

los directivos en la organización en los momentos más importantes del día laboral.

ii. Habilidad Gerencial

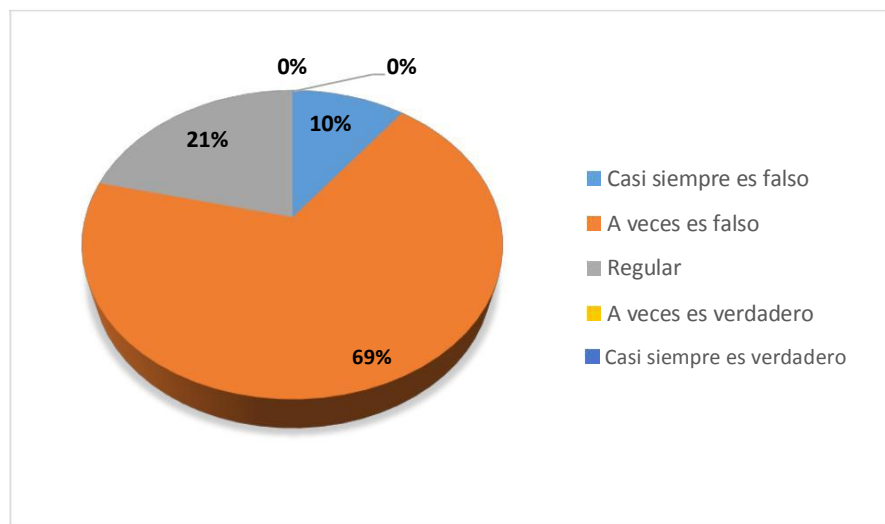
i. Pregunta: Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.

Tabla N°05
Gestión eficiente del área

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	19	10.33
A veces es falso	126	68.48
Regular	39	21.19
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°05
Gestión eficiente del área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°05 muestra la percepción de los trabajadores respecto a gestión eficiente del jefe.

Así, el 21.19% considera que ello es regular, superado por el 68.48% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene calificativos que consideren ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no gestionan de

manera eficiente el área. Ello nuevamente es producto de un liderazgo ausente.

- ii. **Pregunta: Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.**

Tabla N°06

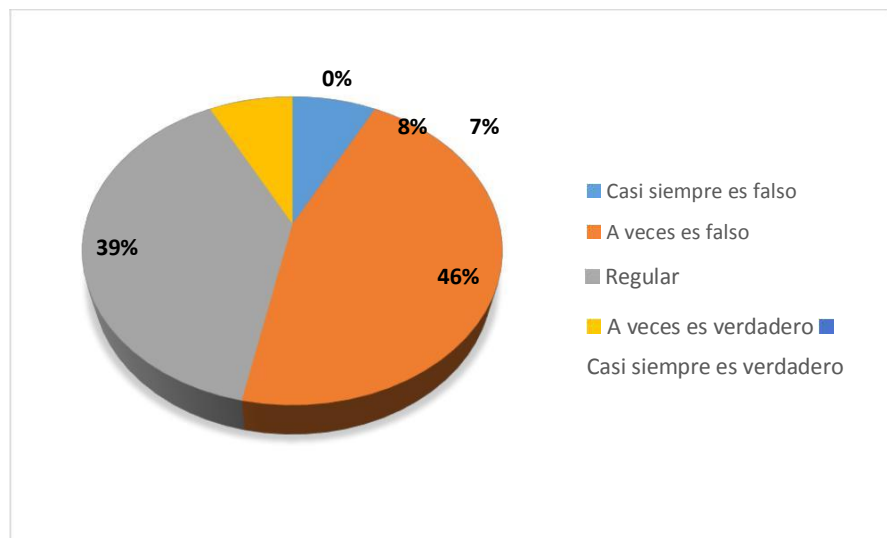
Planificación, organización y coordinación de tiempos

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	14	7.61
A veces es falso	84	45.65
Regular	72	39.13
A veces es verdadero	14	7.61
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°06

Planificación, organización y coordinación de tiempos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°06 muestra la percepción de los trabajadores respecto a la capacidad de organización, coordinación y planificación de tiempos de los trabajadores.

Así, el 39.13% considera que ello es regular, superado por el 45.65% que indica dicha afirmación ser a veces falsa.

Tenemos también que el 7.61% indica ser a veces verdadero y otro 7.61% considera dicha afirmación casi siempre falso.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes directos no planifican, organizan y coordinan bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores, hecho que en ocasiones genera sobretiempos, y que afecta la satisfacción laboral.

- iii. **Pregunta: Mi jefe confía en que puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.**

Tabla N°07

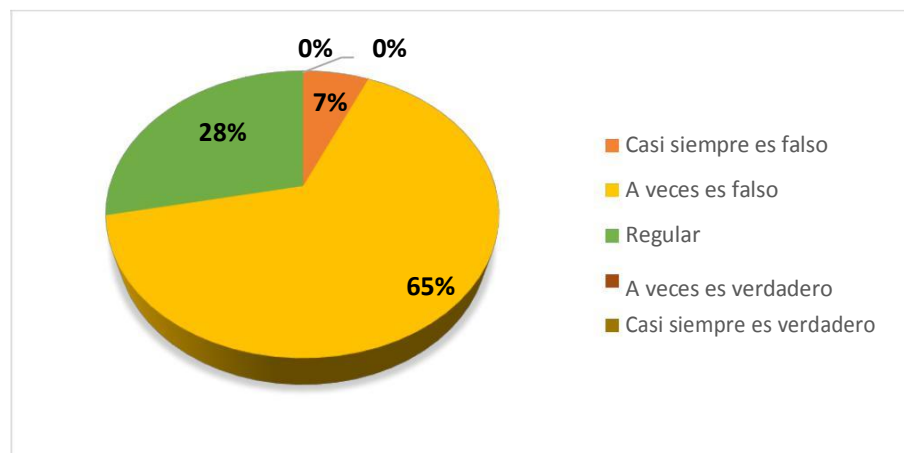
Confianza en el trabajo sin necesidad de supervisión

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	12	6.52
A veces es falso	120	65.22
Regular	52	28.26
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°07

Confianza en el trabajo sin necesidad de supervisión



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°07 muestra la percepción de los trabajadores respecto a la confianza por parte del jefe respecto al trabajo que desarrollan los trabajadores.

Así, el 28.26% considera que ello es regular, superado por el 65.22% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 6.52% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que el jefe directo no confía en pueden realizar bien el trabajo sin tener que estar bajo su supervisión. Se registra un gran número de llamados de atención en reuniones privadas entre los directivos y los colaboradores.

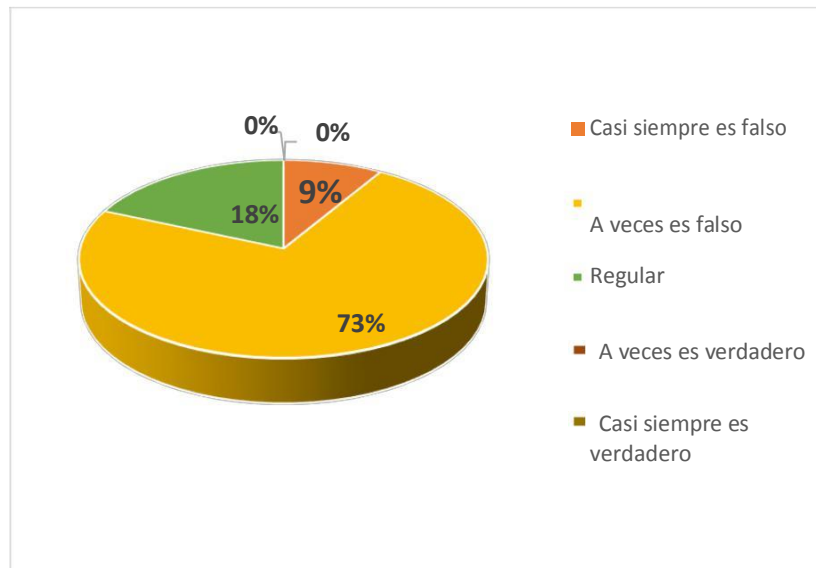
iv. **Pregunta: Mi jefe me permite tomar decisiones.**

Tabla N°08
Toma de decisiones

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	16	8.69
A veces es falso	134	72.83
Regular	34	18.48
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°08
Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°08 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tanto el jefe permite tomar decisiones.

Así, el 18.48% considera que ello es regular, superado por el 72.83% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 8.69% considera que casi siempre es falso.

No se cuenta con marcaciones que indiquen que la afirmación es a veces verdadera ni casi siempre es verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no pueden tomar decisiones fácilmente. Ello afecta toda iniciativa personal para emprender nuevas ideas.

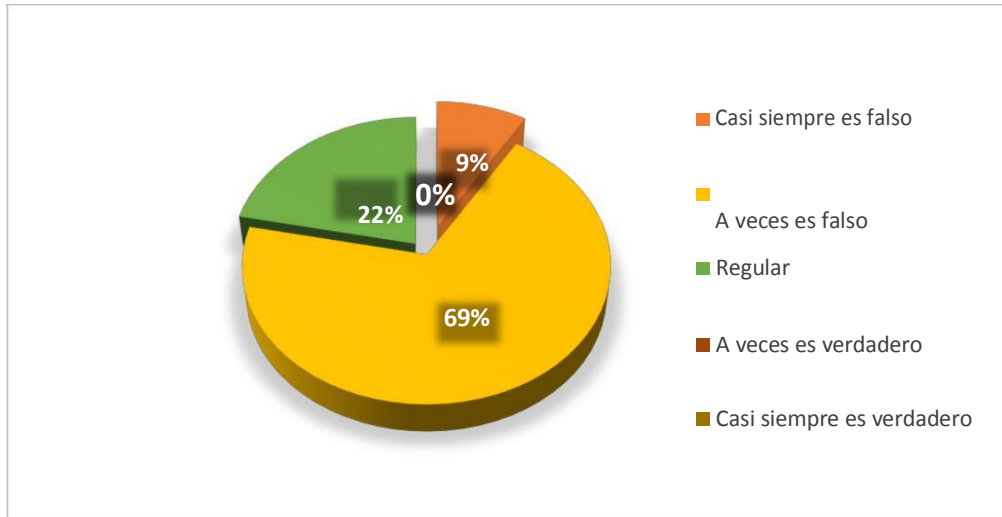
- v. **Pregunta: Mi jefe conoce la visión de la compañía y sabe qué hacer en la empresa / área para ayudar a hacerla realidad.**

Tabla N°09
Conocimiento de la visión

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	16	8.69
A veces es falso	128	69.57
Regular	40	21.74
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°09
Conocimiento de la visión



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°09 muestra la percepción de los trabajadores respecto al conocimiento de la visión de la compañía para hacerla realidad.

Así, el 21.74% considera que ello es regular, superado por el 69.57% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 8.69% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no conocen la visión de la compañía y qué hacer para cumplirla. Ello es resultado de la falta de planificación estratégica en la empresa.

iii. Integridad

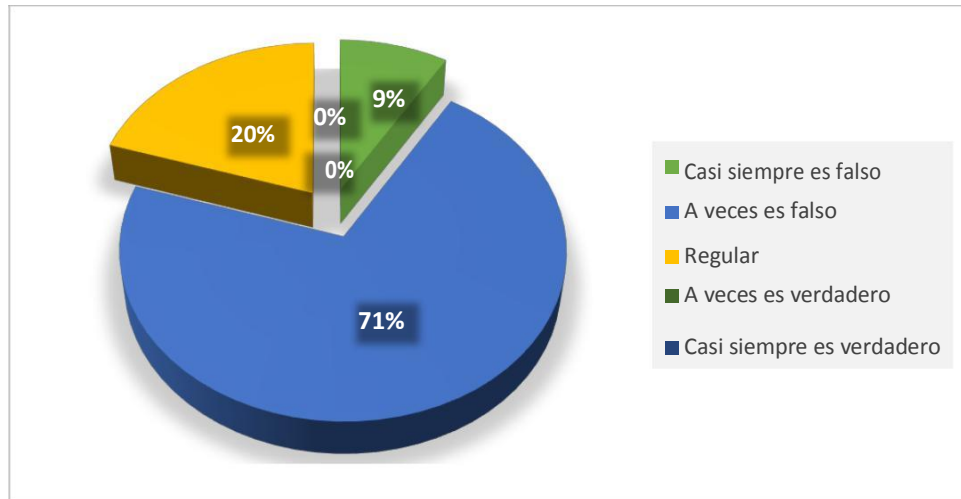
i. Pregunta: Mi jefe cumple lo que promete.

Tabla N°10
Cumplimiento de lo prometido

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	16	8.70
A veces es falso	131	71.20
Regular	37	20.10
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°10
Cumplimiento de lo prometido



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°10 muestra la percepción de los trabajadores respecto a que tanto el jefe cumple con lo que promete.

Así, el 20.10% considera que ello es regular, superado por el 71.20% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 8.70% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no cumplen con

lo que prometen. Un ejemplo de ellos son los horarios de trabajo.

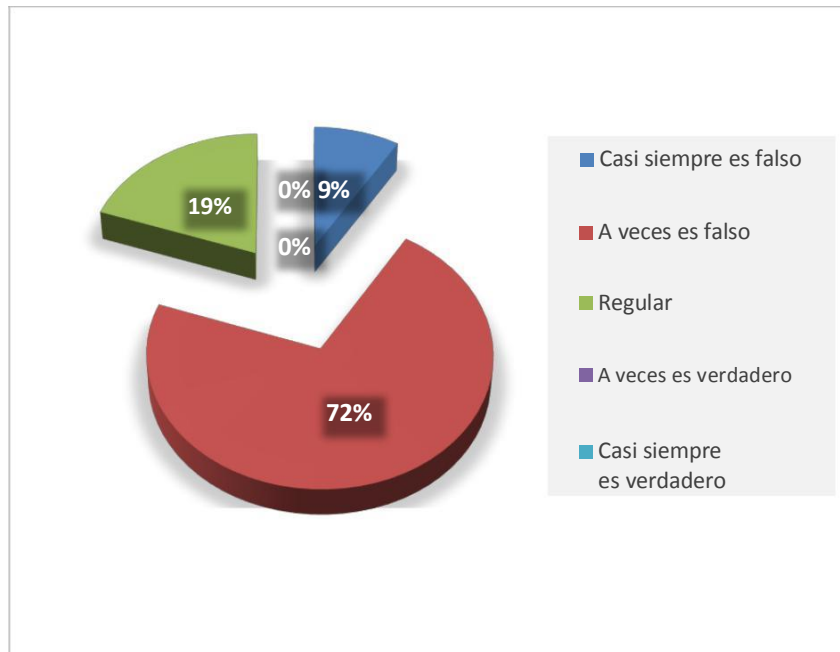
- ii. **Pregunta: La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.**

Tabla N°11
Conducta coherente con las palabras

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	16	8.69
A veces es falso	132	71.74
Regular	36	19.57
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°11
Conducta coherente con las palabras



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°11 muestra la percepción de los trabajadores respecto a que tanto la conducta del jefe tiene coherencia con sus palabras.

Así, el 19.57% considera que ello es regular, superado por el 71.74% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 8.69% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la conducta de los jefes no es coherente con sus palabras, el mismo que se ve reflejado en la falta de cumplimiento con las promesas que realizan.

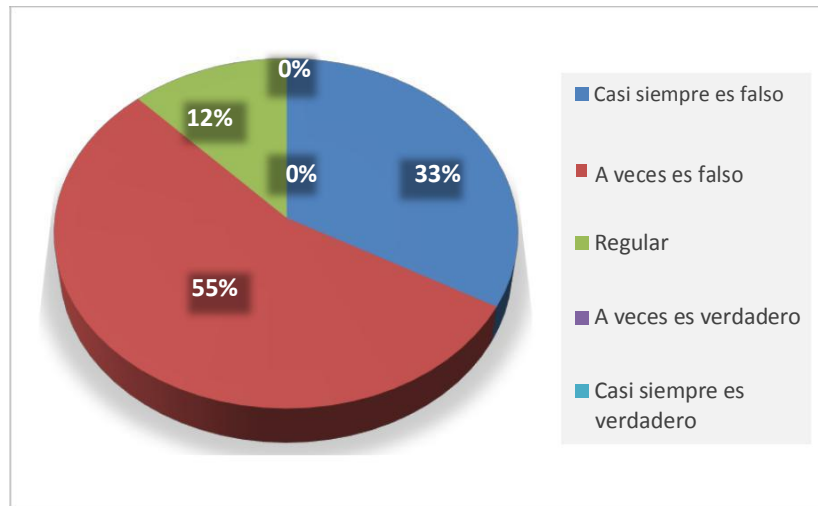
- iii. **Pregunta: El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.**

Tabla N°12
Despido como último recurso

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	61	33.15
A veces es falso	101	54.89
Regular	22	11.96
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°12
Despido como último recurso



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°12 muestra la percepción de los trabajadores en relación al recurso del despido como el último utilizado por el jefe.

Así, el 11.96% considera que ello es regular, superado por el 54.89% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 33.15% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes suelen tomar como decisión realizar despidos sin antes brindar retroalimentación u oportunidades de mejora. Ello se ve reflejado en los niveles de rotación de personal.

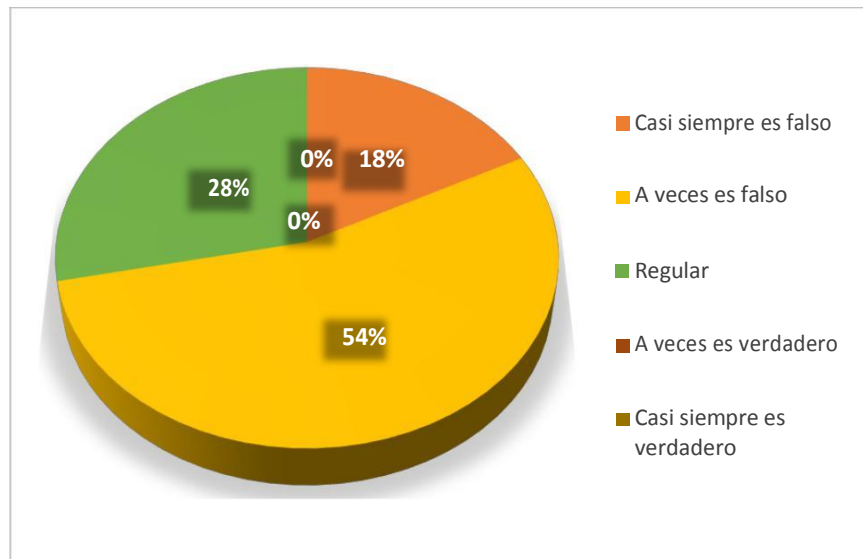
iv. Pregunta: Mi jefe maneja el área con honestidad.

Tabla N°13
Manejo honesto del área

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	32	17.39
A veces es falso	100	54.35
Regular	52	28.26
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°13
Manejo honesto del área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°13 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto consideran que el jefe maneja el área con honestidad.

Así, el 28.26% considera que ello es regular, superado por el 54.35% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 17.39% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no manejan el área con honestidad. Este hecho se ve reflejado en la falta de comunicación y confianza para con muchos colaboradores, los cuales no participan activamente en la toma de decisiones organizacionales.

4.1.1.2. Nivel de respeto

a) Apoyo profesional

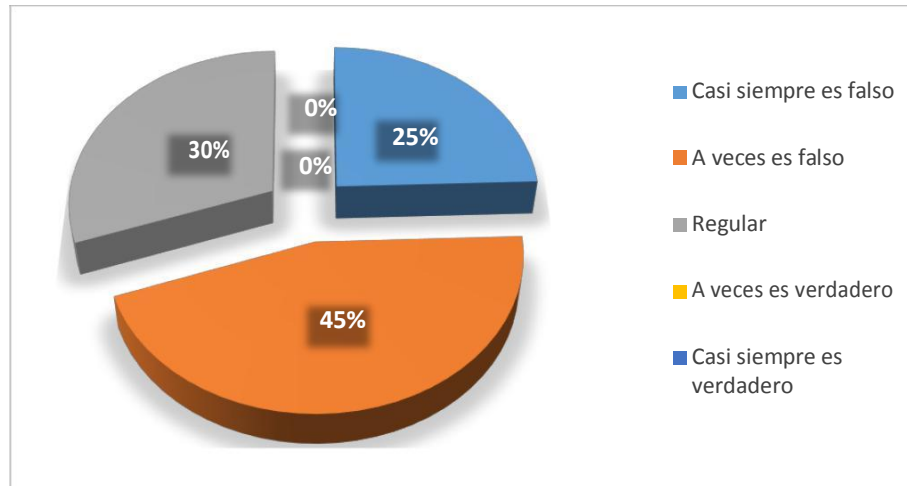
- i. **Pregunta: La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.**

Tabla N°14
Capacitación

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	45	24.46
A veces es falso	83	45.11
Regular	56	30.43
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°14
Capacitación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°14 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto la empresa ofrece capacitación para el desarrollo profesional de los trabajadores.

Así, el 30.43% considera que ello es regular, superado por el 45.11% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 24.46% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la empresa no realiza capacitaciones que permitan mejorar el desarrollo

profesional. No se registra capacitaciones realizadas durante el periodo de la investigación.

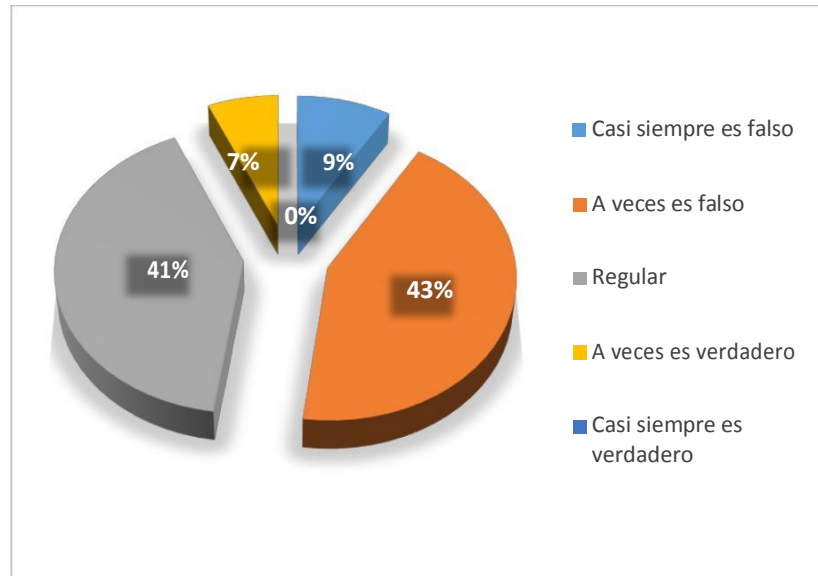
- ii. **Pregunta: La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.**

Tabla N°15
Abastecimiento de herramientas

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	16	8.7
A veces es falso	80	43.48
Regular	76	41.3
A veces es verdadero	12	6.52
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°15
Abastecimiento de herramientas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°15 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto la empresa ofrece el abastecimiento de herramientas para el desarrollo profesional de los trabajadores.

Así, el 41.3% considera que ello es regular, superado por el 43.48% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 8.7% considera que casi siempre es falso y solo el 6.52% considera que a veces es verdadero.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la empresa no brinda las herramientas necesarias para el desarrollo correcto de las funciones. Así por ejemplo, en ocasiones los trabajadores están desabastecidos de material de oficina, material computacional u otros de forma eficiente.

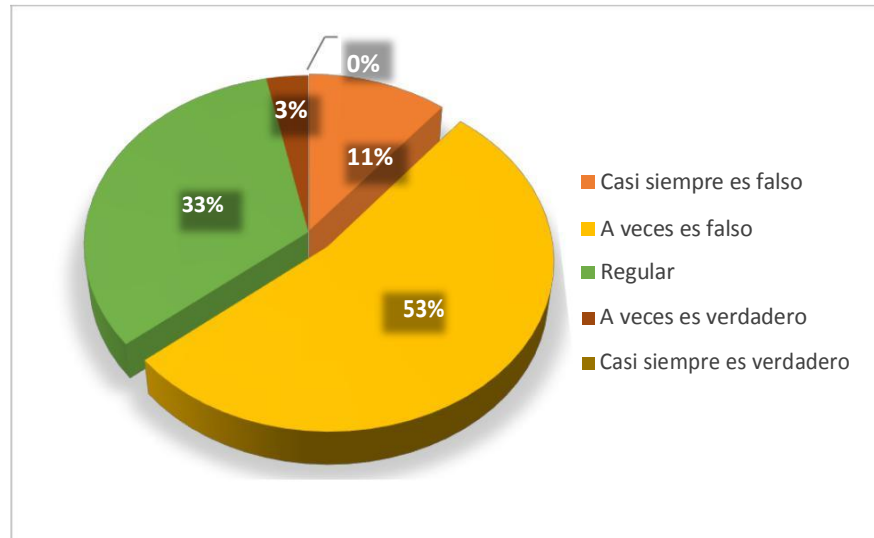
- iii. **Pregunta: Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.**

Tabla N°16
Agradecimiento y reconocimiento

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	20	10.87
A veces es falso	98	53.26
Regular	60	32.61
A veces es verdadero	6	3.26
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°16
Agradecimiento y reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°16 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto los jefes agradecen y reconocen cuando se realiza bien el trabajo de los trabajadores.

Así, el 32.61% considera que ello es regular, superado por el 53.26% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.87% considera que casi siempre es falso.

Por otro lado el 3.26% considera ser a veces verdadero, mientras que no se cuenta con registro que indique ser casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no agradecen y

reconocen cuando realizan bien el trabajo y cuando demuestran esfuerzo. Ello es síntoma de falta de preparación para motivar al personal.

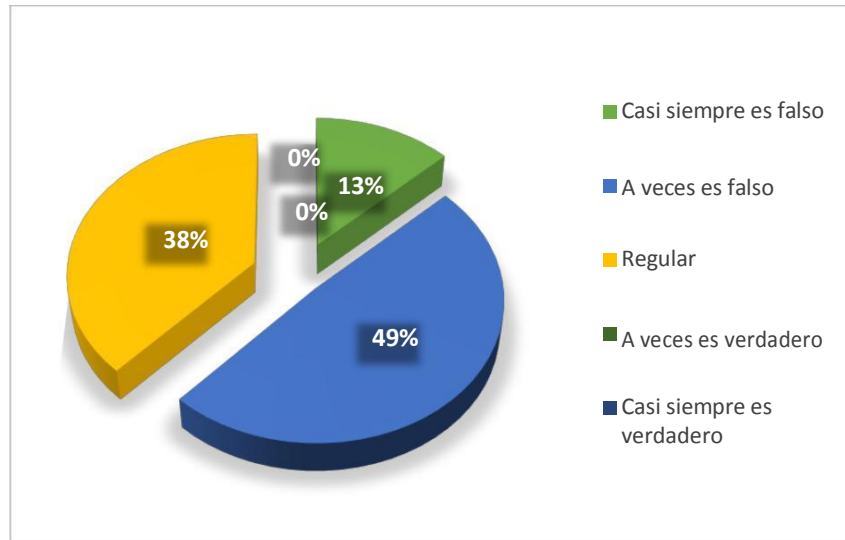
iv. Pregunta: Mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área.

Tabla N°17
Entendimiento de errores involuntarios

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	24	13.04
A veces es falso	90	48.91
Regular	70	38.05
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°17
Entendimiento de errores involuntarios



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°17 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto los jefes entienden que puede haber errores involuntarios en el área.

Así, el 38.05% considera que ello es regular, superado por el 48.91% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.04% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no entienden que puede existir errores involuntarios. Ello es reflejado en las

llamadas de atención constantes por los directivos de la organización.

b) Colaboración

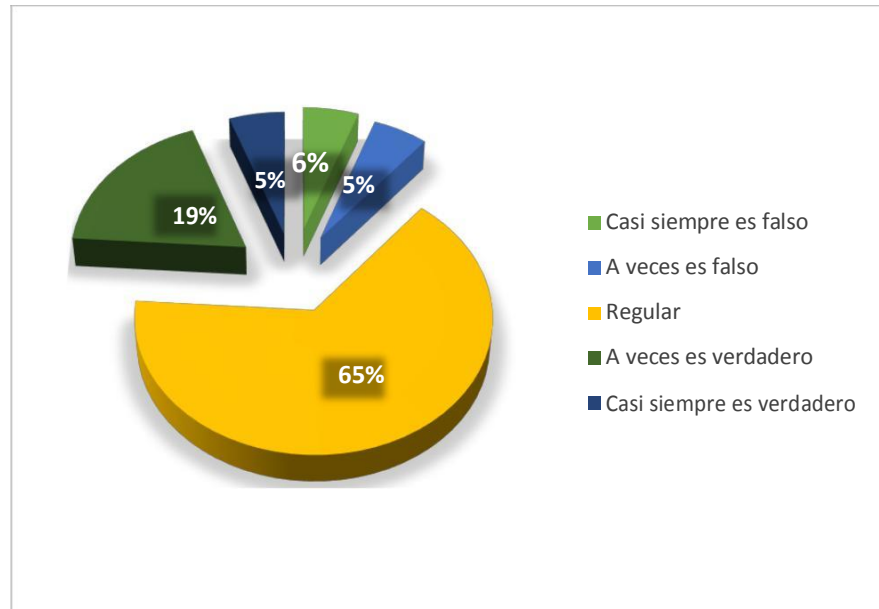
- i. **Pregunta: Mi jefe motiva la innovación en la empresa / área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.**

Tabla N°18
Motivación a la innovación

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	10	5.43
A veces es falso	10	5.43
Regular	120	65.23
A veces es verdadero	34	18.48
Casi siempre es verdadero	10	5.43
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°18
Motivación a la innovación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°18 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la motivación del jefe para generar innovación en la empresa.

Así, el 65.23% considera que ello es regular, seguido por el 18.48% que indica dicha afirmación ser a veces verdadera, mientras que otro 5.43% considera ser a veces falso y casi siempre es falso

Finalmente un 5.43% consideró dicha afirmación como casi siempre verdadera.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los directivos no motivan con frecuencia a los trabajadores solicitando ideas y sugerencias. Ello genera falta de iniciativa.

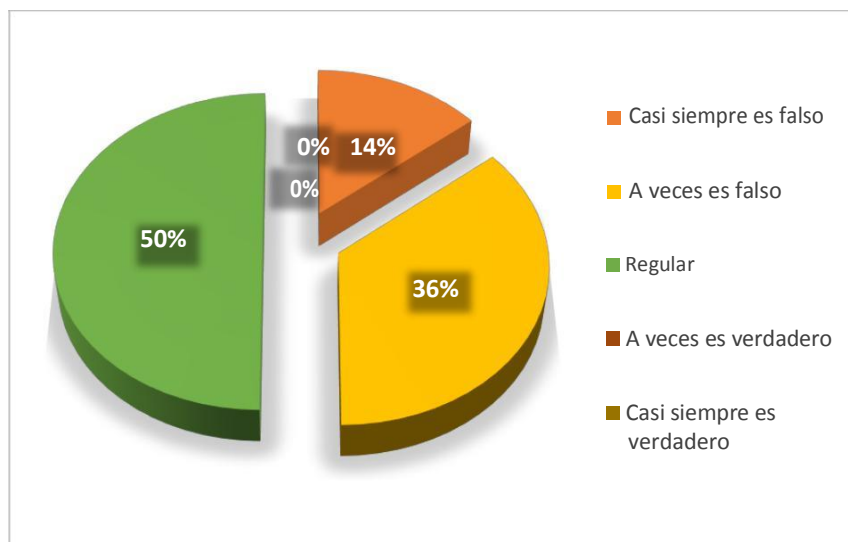
ii. **Pregunta: Mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área.**

Tabla N°19
Participación en decisiones del área

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	26	14.13
A veces es falso	66	35.87
Regular	92	50.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°19
Participación en decisiones del área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°19 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto el jefe los hace partícipes de las decisiones del área.

Así, el 50.00% considera que ello es regular, seguido por el 35.87% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 14.13% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no los hacen partícipes de las decisiones del área, quedando exclusivamente como una facultad de la dirección. Ello se relaciona con la falta de iniciativa de los trabajadores.

c) Interés como persona

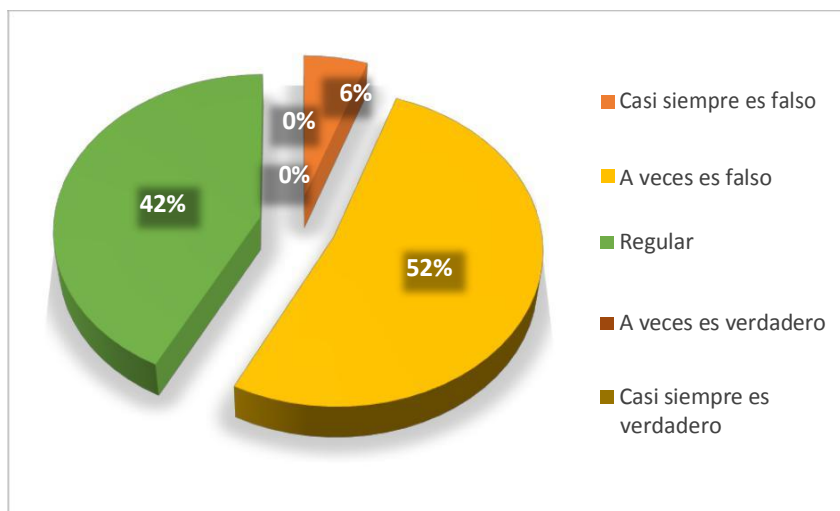
i. Pregunta: Mi área es un lugar seguro donde trabajar.

Tabla N°20
Área segura para trabajar

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	10	5.43
A veces es falso	96	52.18
Regular	78	42.39
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°20
Área segura para trabajar



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°20 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tan segura es el área en la que se labora.

Así, el 42.39% considera que ello es regular, superado por el 52.18% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 5.43% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que el área de trabajo no es

segura, hecho que se justifica en la infraestructura con poco mantenimiento.

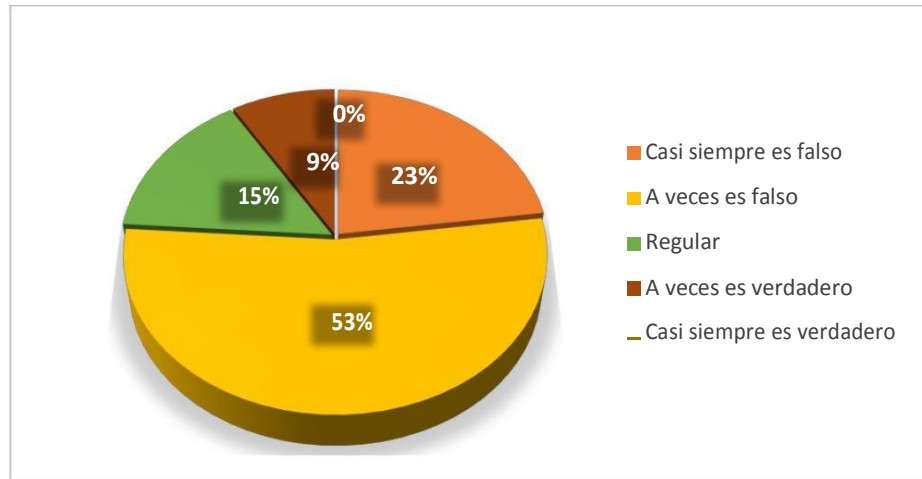
- ii. **Pregunta: Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.**

Tabla N°21
Agrado por trabajar en el área

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	42	22.83
A veces es falso	98	53.26
Regular	28	15.22
A veces es verdadero	16	8.69
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°21
Agrado por trabajar en el área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°21 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto les agrada trabajar en la organización.

Así, el 15.22% considera que ello es regular, superado por el 53.26% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 22.83% considera que casi siempre es falso.

El 8.69% consideró ser a veces verdadero. No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia estar agotados por el trabajo

que realizan. Esto se refleja en las tasas de rotación de personal.

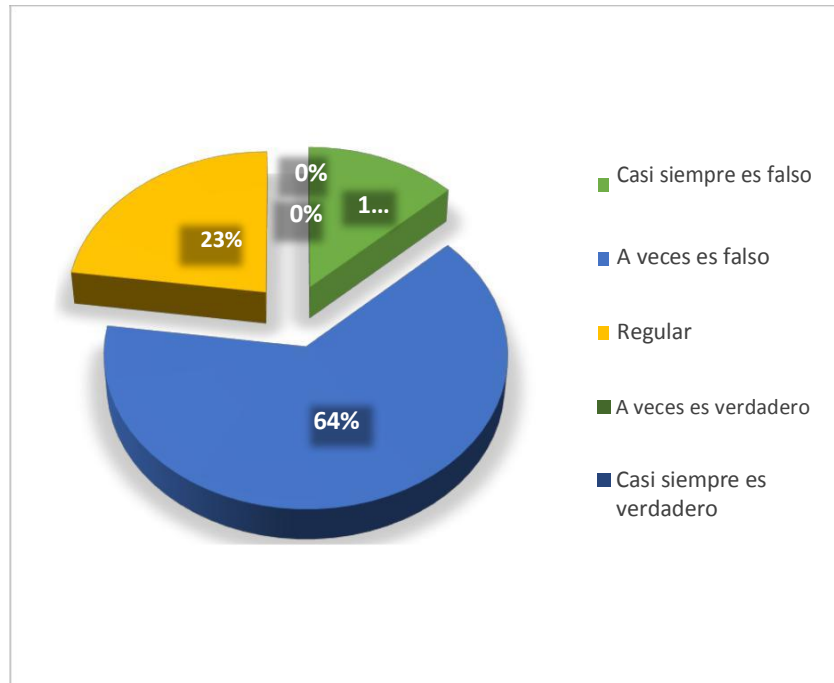
- iii. **Pregunta: La infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.**

Tabla N°22
Infraestructura adecuada

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	24	13.04
A veces es falso	118	64.13
Regular	42	22.83
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°22
Infraestructura adecuada



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°22 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tan adecuada es la infraestructura de área para ejecutar la labor.

Así, el 22.83% considera que ello es regular, superado por el 64.13% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.04% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la infraestructura no es adecuada en el ambiente de trabajo. Este hecho se acompaña por la falta de materiales de trabajo.

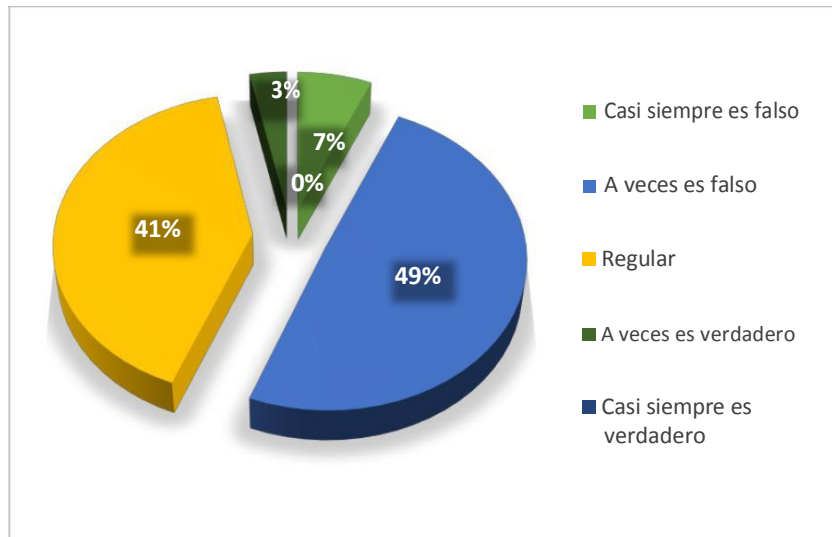
- iv. **Pregunta: Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.**

Tabla N°23
Importancia de asuntos personales

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	12	6.52
A veces es falso	91	49.46
Regular	75	40.76
A veces es verdadero	6	3.26
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°23
Importancia de asuntos personales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°23 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tan importante son los asuntos personales para ser atendidos con el permiso del jefe.

Así, el 40.76% considera que ello es regular, superado por el 49.46% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 6.52% considera que casi siempre es falso.

Solo el 3.26% considera dicha afirmación ser a veces verdadera, mientras que no se tiene registro de marcaciones que indiquen ser casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los asuntos personales no suelen ser atendidos por los jefes. Se brindan muy pocas oportunidades para ausentarse o salir antes de la hora en caso que se presenten inconvenientes u otras actividades programadas por el personal.

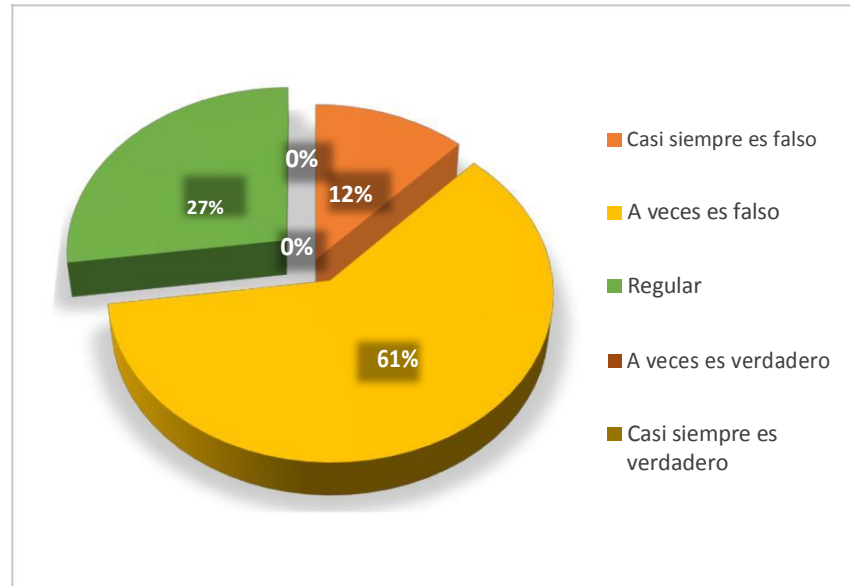
- v. **Pregunta: En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.**

Tabla N°24
Balance entre vida personal y laboral

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	22	11.96
A veces es falso	112	60.87
Regular	50	27.17
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°24
Balance entre vida personal y laboral



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°24 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tanto consideran que el trabajo posee un balance equitativo con su vida personal.

Así, el 27.17% considera que ello es regular, superado por el 60.87% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 11.96% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no poseer un balance equitativo entre su vida personal y laboral. En tal sentido, muchos de ellos deciden desertar debido a la insatisfacción laboral.

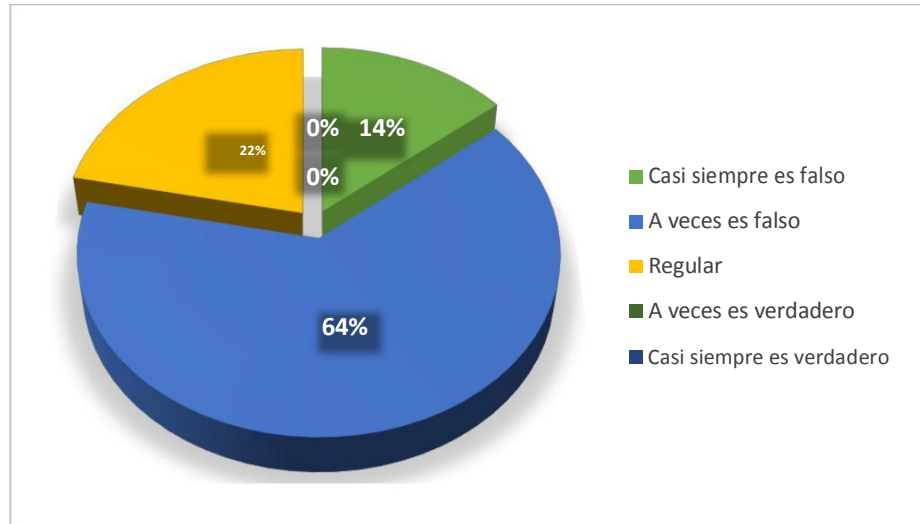
- vi. **Pregunta: Mi jefe se interesa por mí, no sólo como empleado, si no como persona.**

Tabla N°25
Interés como persona

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	26	14.13
A veces es falso	118	64.13
Regular	40	21.74
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°25
Interés como persona



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°25 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tanto el jefe se interesa por el propio trabajador como persona.

Así, el 21.74% considera que ello es regular, superado por el 64.13% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 14.13% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no se preocupan de ellos como personas. Esto se ve reflejado en la poca flexibilidad.

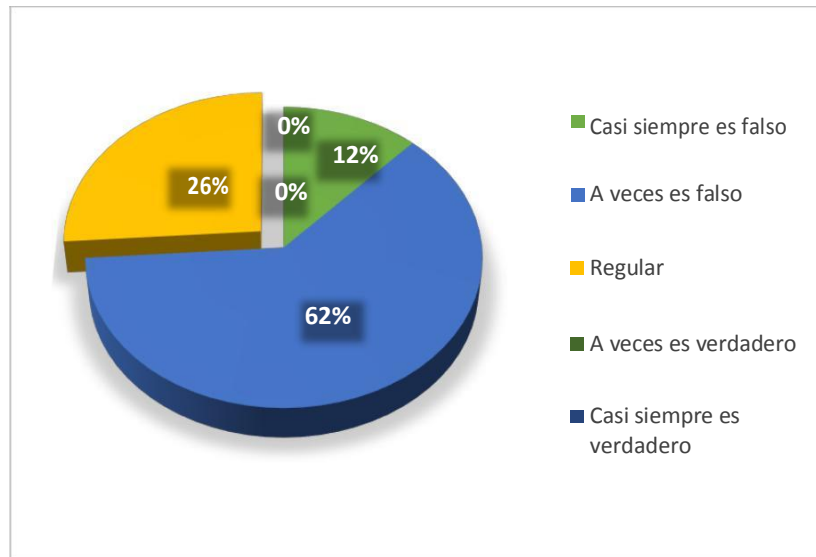
vii. Pregunta: La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.

Tabla N°26
Beneficios adicionales a los de la ley

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	22	11.95
A veces es falso	114	61.96
Regular	48	26.09
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°26
Beneficios adicionales a los de la ley



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°26 muestra la percepción de los trabajadores en relación a los beneficios adicionales a los de la ley.

Así, el 26.09% considera que ello es regular, superado por el 61.96% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 11.95% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no existen beneficios adicionales a los de la ley. No se brindan bonos por rendimiento ni otros incentivos salariales.

4.1.1.3. Nivel de imparcialidad

a) Equidad en recompensas

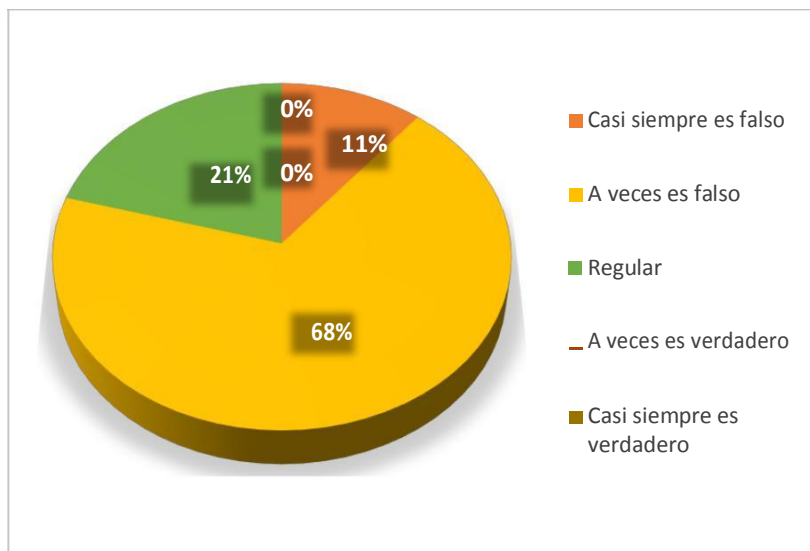
- i. **Pregunta: La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.**

Tabla N°27
Pagos salariales transparentes y justos

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	20	10.87
A veces es falso	126	68.48
Regular	38	20.65
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°27
Pagos salariales transparentes y justos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°27 muestra la percepción de los trabajadores en relación al manejo transparente de los pagos salariales.

Así, el 20.65% considera que ello es regular, superado por el 68.48% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.87% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la empresa no maneja los

pagos salariales de forma justa. Las remuneraciones son de carácter confidencial.

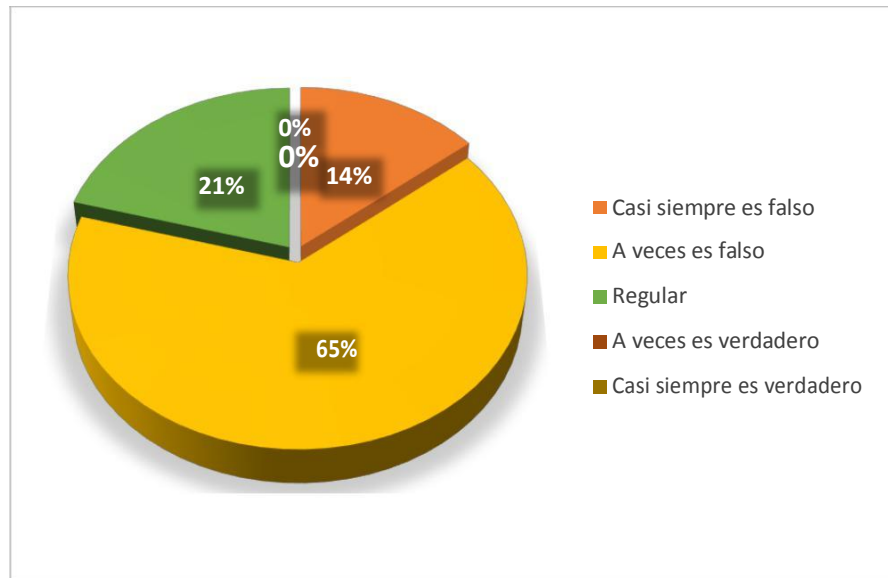
- ii. **Pregunta: La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.**

Tabla N°28
Reporte de ganancias justo y equitativo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	26	14.13
A veces es falso	120	65.22
Regular	38	20.65
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°28
Reporte de ganancias justo y equitativo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°28 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la repartición de las ganancias de forma justa y equitativa.

Así, el 20.65% considera que ello es regular, superado por el 65.22% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 14.13% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que las ganancias no son repartidas de forma justa, hecho que se justifica en la confidencialidad de su manejo, quedando exclusivamente a conocimiento de los dueños.

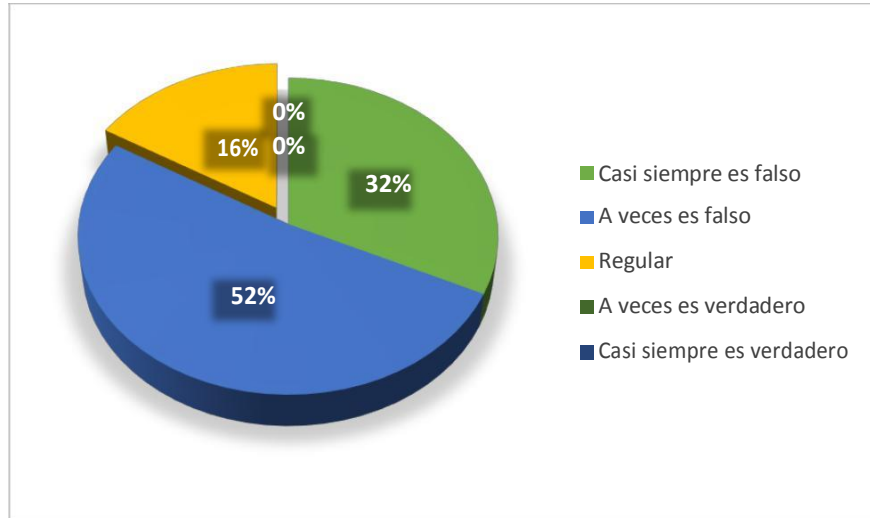
iii. **Pregunta: Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.**

Tabla N°29
Reconocimiento por el buen trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	59	32.07
A veces es falso	95	51.63
Regular	30	16.30
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°29
Reconocimiento por el buen trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°29 muestra la percepción de los trabajadores en relación al reconocimiento por el buen trabajo.

Así, el 16.30% considera que ello es regular, superado por el 51.63% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 32.07% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se reconoce el trabajo bien realizado. No se nombra a los mejores trabajadores del mes, ni se brinda recompensas por buen desempeño.

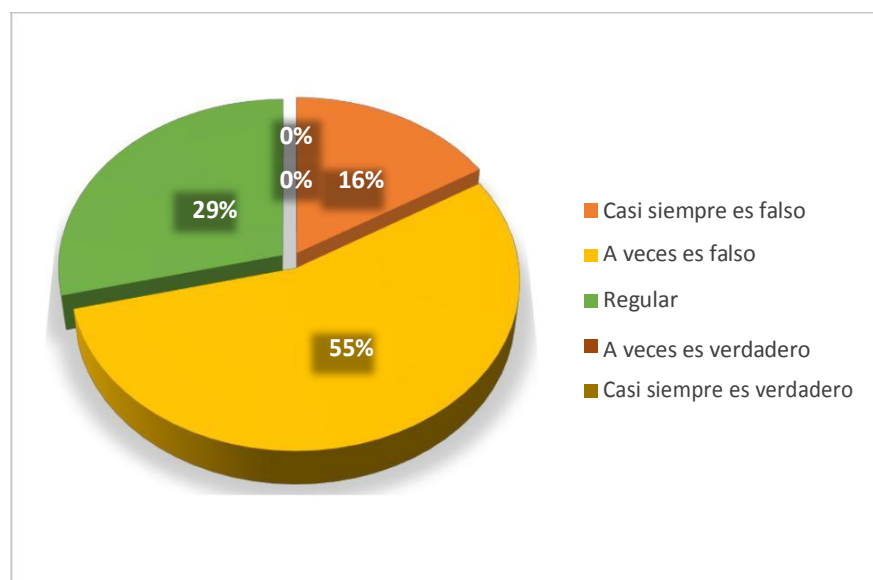
iv. Pregunta: Me tratan bien, sin importar mi cargo.

Tabla N°30
Trato adecuado sin importar el cargo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	30	16.30
A veces es falso	101	54.90
Regular	53	28.80
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°30
Trato adecuado sin importar el cargo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°30 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trato justo sin importar el cargo

Así, el 28.80% considera que ello es regular, superado por el 54.90% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 16.30% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se suele tratar bien a los trabajadores en forma general. No existe empatía para con ellos.

b) Ausencia de favoritismo

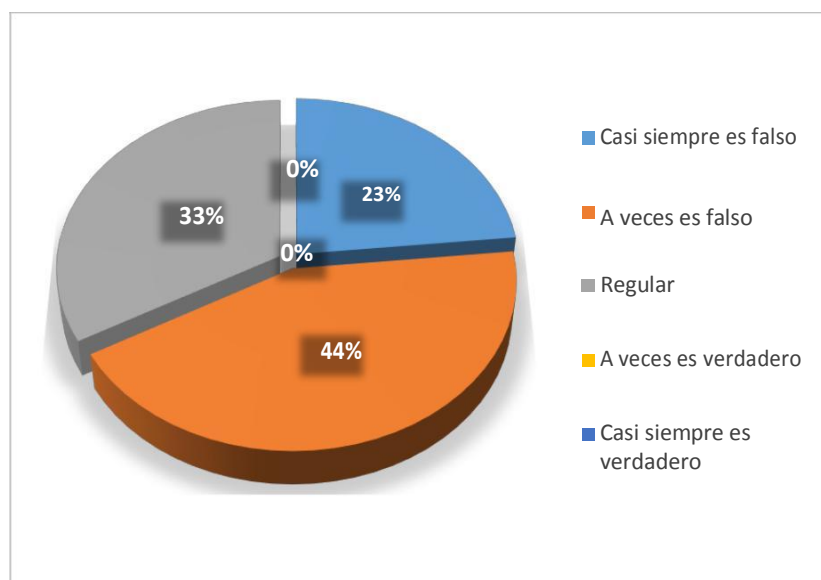
- i. **Pregunta: Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.**

Tabla N°31
Promociones de personal

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	43	23.37
A veces es falso	80	43.48
Regular	61	33.15
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°31
Promociones de personal



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°31 muestra la percepción de los trabajadores en relación a las promociones de personal de forma transparente, objetiva y justa.

Así, el 33.15% considera que ello es regular, superado por el 43.48% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 23.37% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que las promociones y ascensos no son justos.

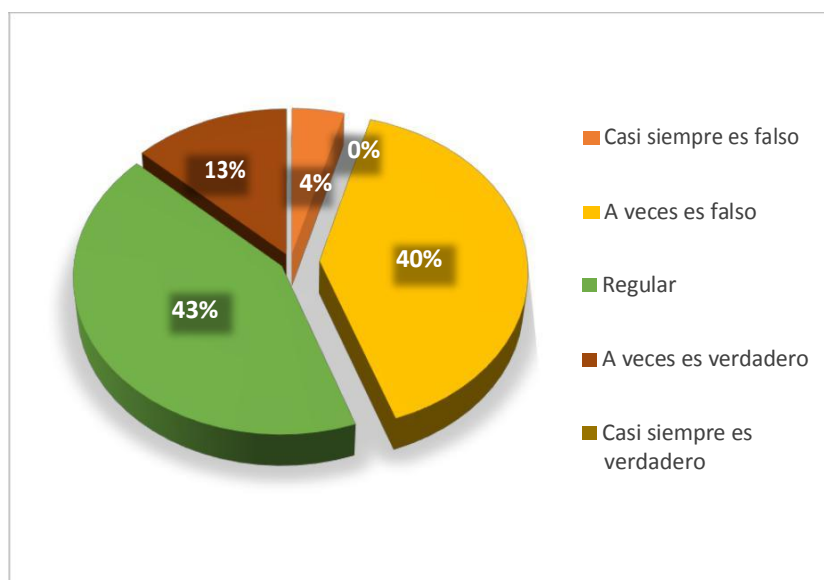
ii. Pregunta: Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.

Tabla N°32
Trato sin preferencias

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	8	4.35
A veces es falso	74	40.22
Regular	78	42.39
A veces es verdadero	24	13.04
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°32
Trato sin preferencias



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°32 muestra la percepción de los trabajadores en el trato sin preferencias en la empresa.

Así, el 42.39% considera que ello es regular, seguido por el 40.22% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.04% considera que a veces es verdadero y un 4.35% opina que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que existen favoritismos para con algunos colaboradores. Ello es desalentador para el personal, el cual no se desempeñará de forma óptima, limitando su trabajo.

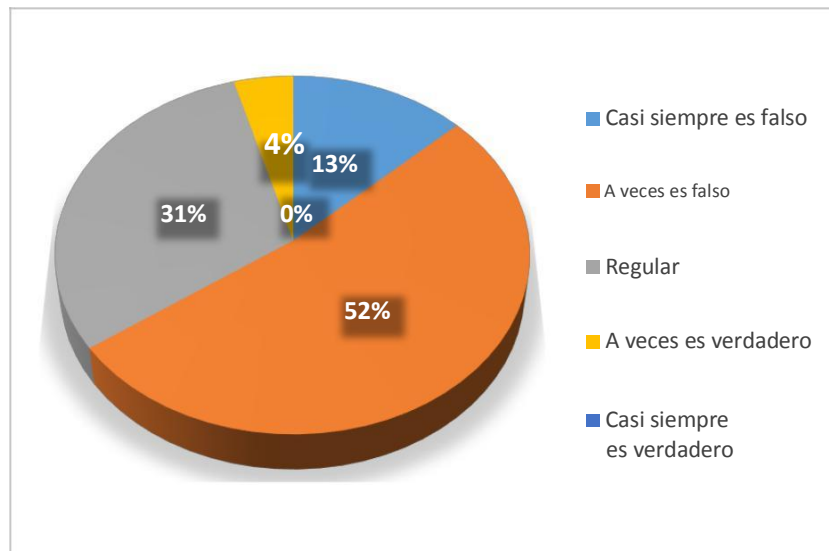
- iii. **Pregunta: En mi empresa / área las personas hablan bien de los demás.**

Tabla N°33
Referencias adecuadas de los demás

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	24	13.04
A veces es falso	96	52.17
Regular	56	30.44
A veces es verdadero	8	4.35
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°33
Referencias adecuadas de los demás



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°33 muestra la percepción de los trabajadores en relación a las referencias de los mismos colaboradores sobre los demás

Así, el 30.44% considera que ello es regular, superado por el 52.17% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.04% considera que casi siempre es falso.

Solo el 4.35% indica ser a veces verdadero, mientras que no se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se habla bien de los demás. Ello es debido a la falta de comunicación, hecho que genera rumores entre los colaboradores.

c) Trato justo

- i. **Pregunta: En mi empresa / área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.**

Tabla N°34

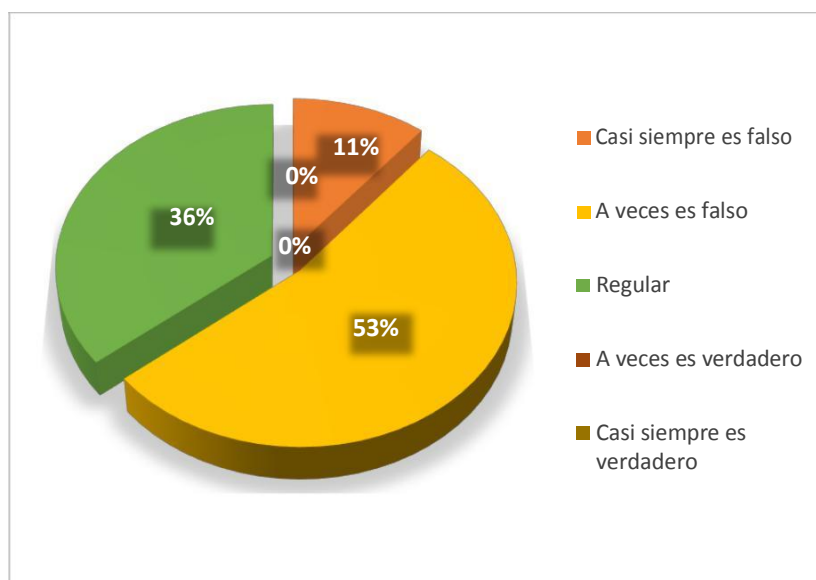
Trato adecuado sin importar nivel socioeconómico

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	20	10.87
A veces es falso	98	53.26
Regular	66	35.87
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°34

Trato adecuado sin importar nivel socioeconómico



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°34 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trato justo sin importar el nivel socioeconómico.

Así, el 35.87% considera que ello es regular, superado por el 53.26% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.87% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que en la empresa el trato no es justo sin importar el nivel socioeconómico. Existen favoritismo para con algunos trabajadores que poseen mayor formación profesional.

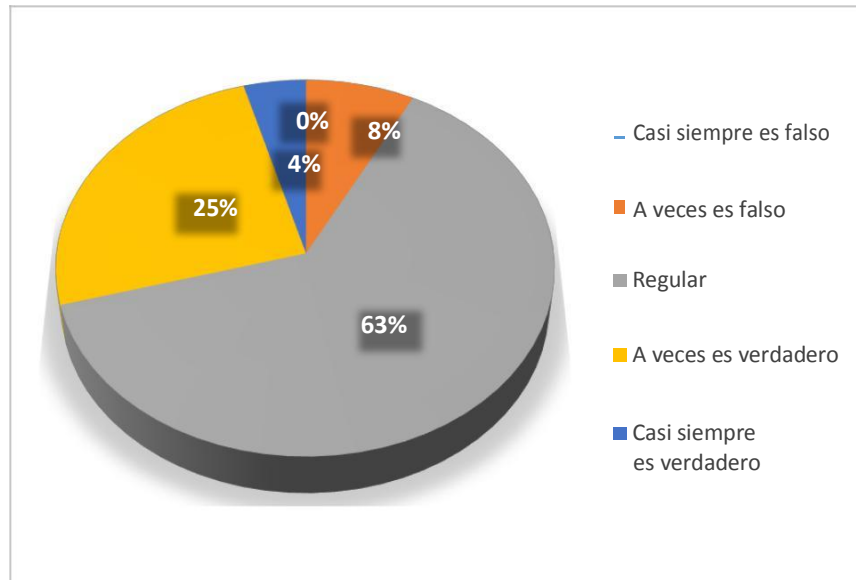
- ii. **Pregunta: Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.**

Tabla N°35
Trato justo ante problemas

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	0	0
A veces es falso	14	7.61
Regular	116	63.04
A veces es verdadero	46	25
Casi siempre es verdadero	8	4.35
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°35
Trato justo ante problemas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°35 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trato de parte del jefe frente a problemas personales de los colaboradores.

Así, el 63.04% considera que ello es regular, seguido por el 25.00% que indica ser a veces verdadero, el 7.61% piensa que a veces es falsa, mientras que otro 4.35% considera que casi siempre es verdadero.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen que casi siempre es falso.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no ser escuchados cuando existen problemas, no siendo tratados de forma justa. Ello es reflejo de falta de empatía y flexibilidad.

4.1.1.4. Nivel de orgullo

a) Trabajo individual

i. Pregunta: Mi trabajo es importante para la empresa.

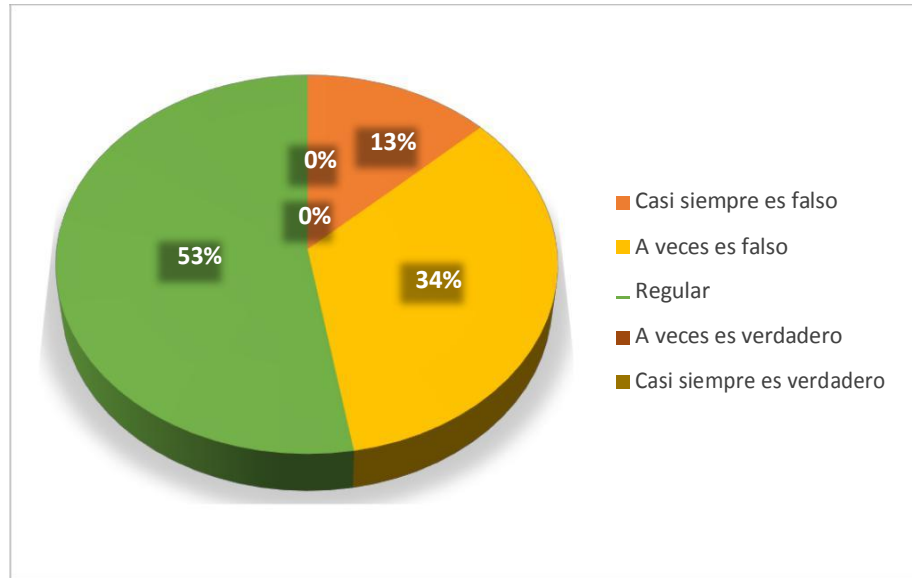
Figura N°36

Trabajo importante para la empresa

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	24	13.04
A veces es falso	63	34.24
Regular	97	52.72
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°36
Trabajo importante para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°36 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la importancia que representa el trabajo para la empresa.

Así, el 52.72% considera que ello es regular, seguido por el 34.24% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.04% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que su trabajo no es muy importante para la empresa. No sienten ser necesarios para el logro de los objetivos, lo cual muestra una alta desmotivación.

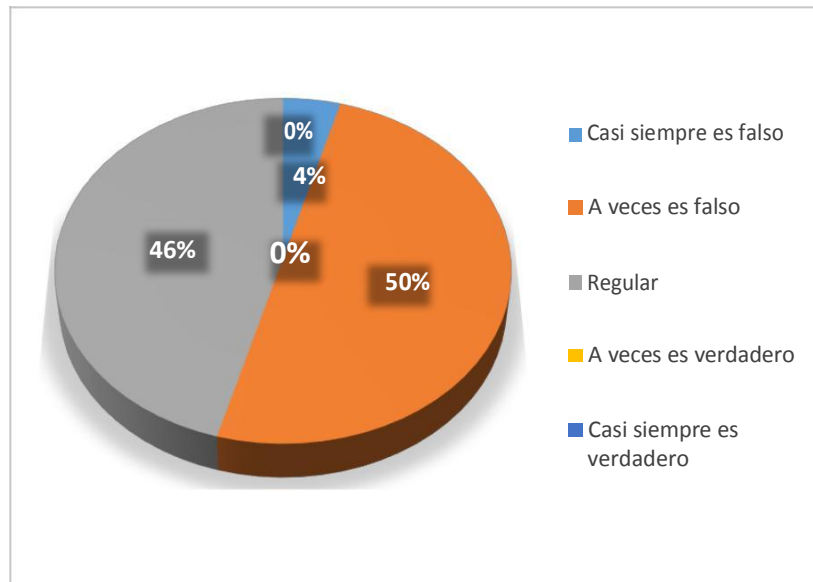
ii. **Pregunta: Valoro mi trabajo, siento que es especial.**

Tabla N°37
Valor del trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	8	4.35
A veces es falso	92	50.00
Regular	84	45.65
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°37
Valor del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°37 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la valoración del trabajo como especial.

Así, el 45.65% considera que ello es regular, superado por el 50.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 4.35% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que su trabajo no es especial para la empresa. No existe mucha valoración lo cual termina porque el desempeño no sea el adecuado.

b) Trabajo en equipo

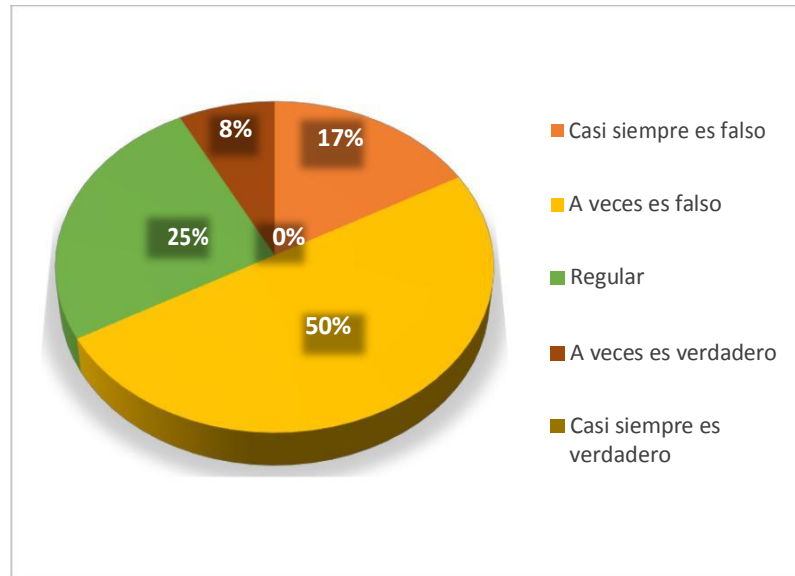
- i. **Pregunta: Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.**

Tabla N°38
Orgullo por el equipo de trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	31	16.85
A veces es falso	92	50.00
Regular	47	25.54
A veces es verdadero	14	7.61
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°38
Orgullo por el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°38 muestra la percepción de los trabajadores en relación al orgullo por el logro de los objetivos trazados.

Así, el 25.54% considera que ello es regular, superado por el 50.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 16.85% considera que casi siempre es falso, y solo el 7.61% considera solo ser a veces verdadero.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no estar orgullosos del trabajo

en equipo. Ello debido a que no se comparten logro de metas ni existe buena comunicación.

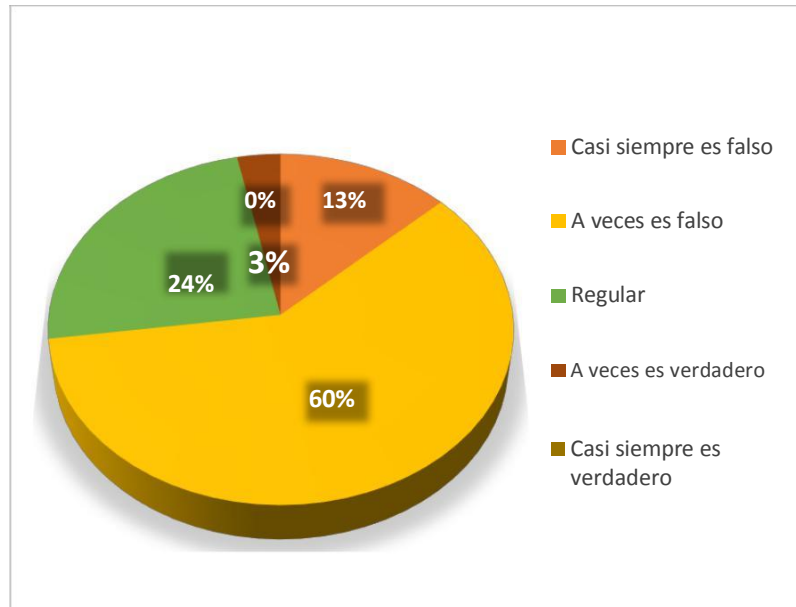
- ii. **Pregunta: Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.**

Tabla N°39
Disposición de esfuerzo adicional

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	24	13.04
A veces es falso	110	59.79
Regular	44	23.91
A veces es verdadero	6	3.26
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°39
Disposición de esfuerzo adicional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°39 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la disposición de los compañeros para realizar esfuerzos adicionales.

Así, el 23.91% considera que ello es regular, superado por el 59.79% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.04% considera que casi siempre es falso y solo el 3.26% considera solo ser a veces verdadero.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los compañeros de trabajo no realizan esfuerzos adicionales. En tal sentido, cada trabajador se limita a cumplir ciertas funciones.

c) Imagen corporativa

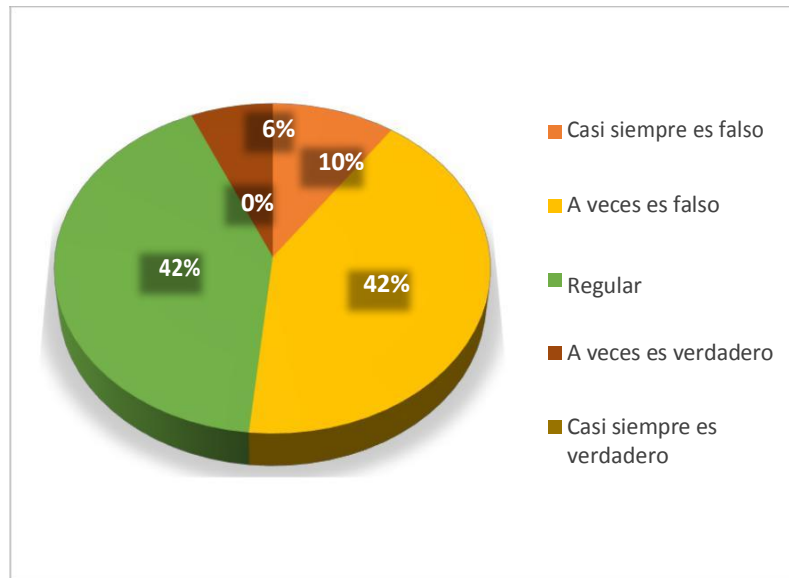
- i. Pregunta: Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.**

Tabla N°40
Desarrollo personal y profesional

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	18	9.78
A veces es falso	77	41.85
Regular	77	41.85
A veces es verdadero	12	6.52
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°40
Desarrollo personal y profesional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°40 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la búsqueda personal por el desarrollo personal y profesional.

Así, el 41.85% considera que ello es regular, igualado por el 41.85% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 9.78% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a casi siempre verdadero, mientras que si un 6.52% indica ser a veces verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no estar motivados para querer desarrollarse en la empresa. Debido a ello muchos deciden por desertar.

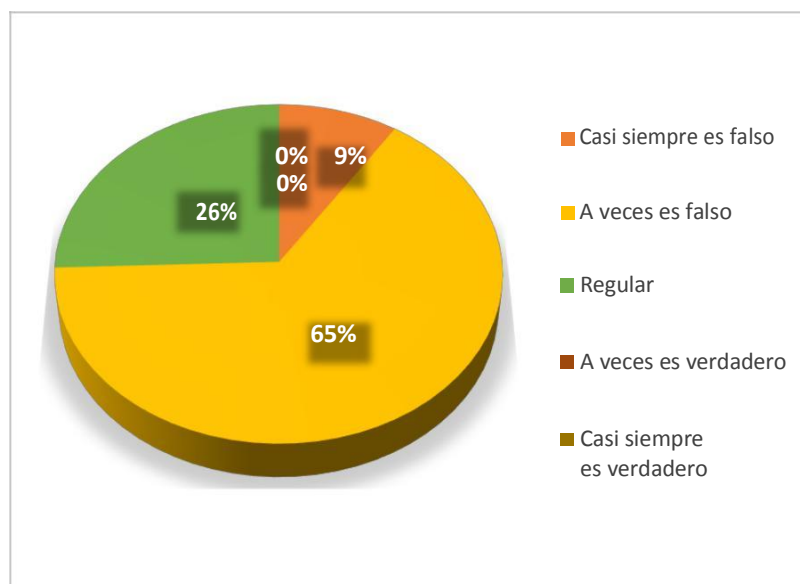
- ii. **Pregunta: Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.**

Tabla N°41
Orgullo de pertenencia a la empresa

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	17	9.24
A veces es falso	120	65.22
Regular	47	25.54
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°41
Orgullo de pertenencia a la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°41 muestra la percepción de los trabajadores en relación al orgullo de pertenencia a la empresa.

Así, el 25.54% considera que ello es regular, superado por el 65.22% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 9.24% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no sentirse orgullosos de la empresa. Muchos de ellos incluso manifiestan desear rotar en caso que exista alguna mejor oportunidad fuera de ella.

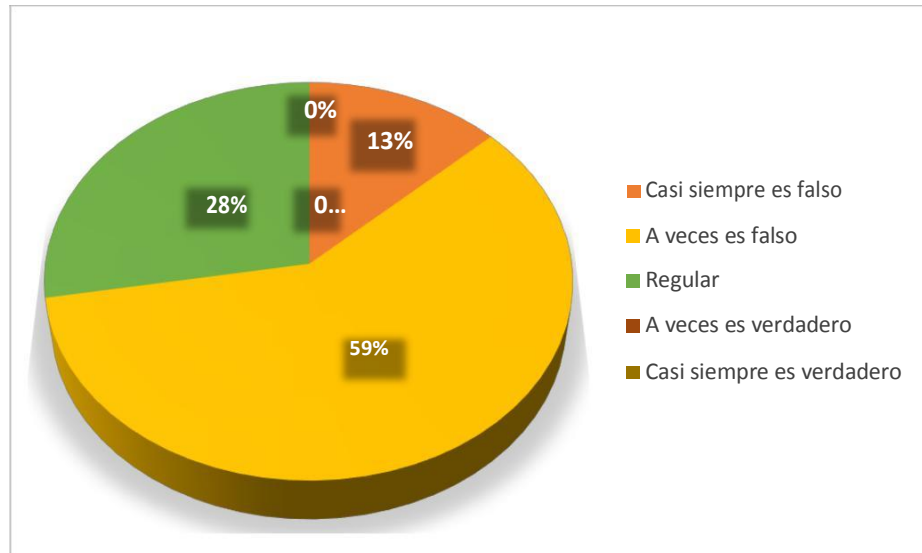
iii. **Pregunta: A mis compañeros de área les gusta su trabajo.**

Tabla N°42
Gusto por el trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	24	13.04
A veces es falso	109	59.24
Regular	51	27.72
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°42
Gusto por el trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°42 muestra la percepción de los trabajadores en relación al gusto por el trabajo respecto a los compañeros.

Así, el 27.72% considera que ello es regular, superado por el 59.24% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.04% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no gustarles el trabajo que realizan. Ello es preocupante dado que es un síntoma de futuros ceses o deserciones laborales.

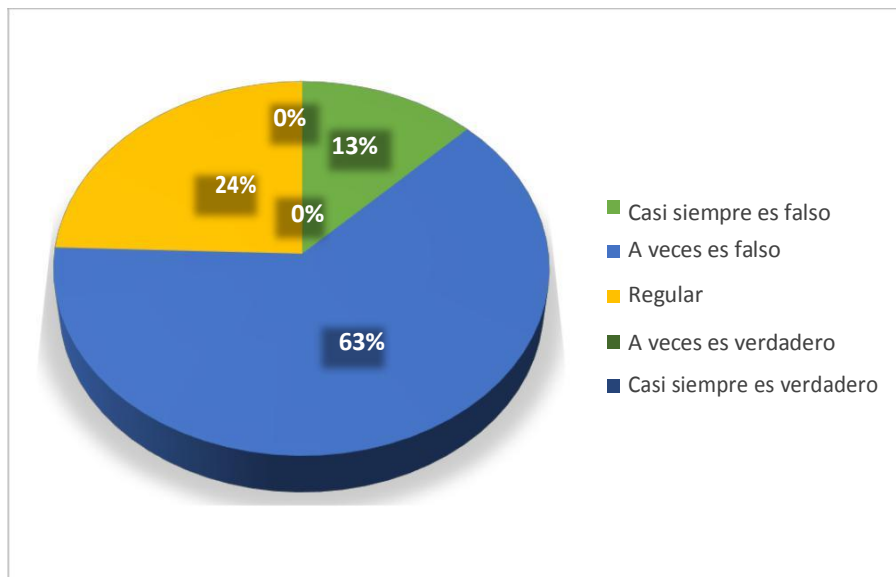
iv. Pregunta: Siento que la empresa está comprometida con la comunidad

**Tabla N°43
Compromiso con la comunidad**

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	23	12.50
A veces es falso	116	63.04
Regular	45	24.46
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°43
Compromiso con la comunidad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°43 muestra la percepción de los trabajadores en relación qué tanto los trabajadores sienten que la empresa está comprometida con la comunidad.

Así, el 24.46% considera que ello es regular, superado por el 63.04% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 12.50% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la empresa no está comprometida con la comunidad. No existe un plan de responsabilidad social, no registro de ejecución de actividades de extensión y proyección social.

4.1.1.5. Nivel de compañerismo o camaradería

a) Familiaridad

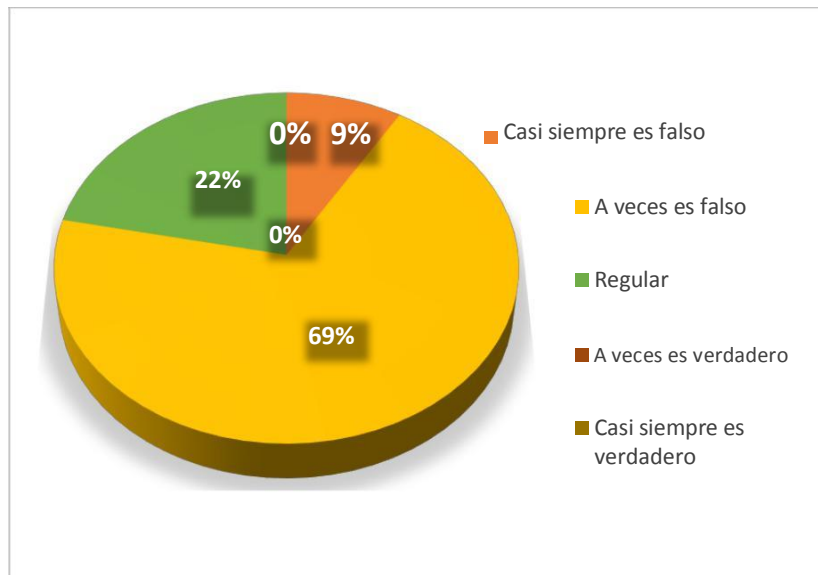
i. Pregunta: En mi área celebramos las fechas especiales

Tabla N°44
Celebración de fechas especiales

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	16	8.69
A veces es falso	128	69.57
Regular	40	21.74
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°44
Celebración de fechas especiales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°44 muestra la percepción de los trabajadores en relación la celebración de fechas especiales.

Así, el 21.74% considera que ello es regular, superado por el 69.57% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 8.69% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se celebran fechas

especiales en la empresa. Este hecho es altamente preocupante dado que la empresa no reconoce a los trabajadores aunque existan fechas de fiesta que lo ameriten.

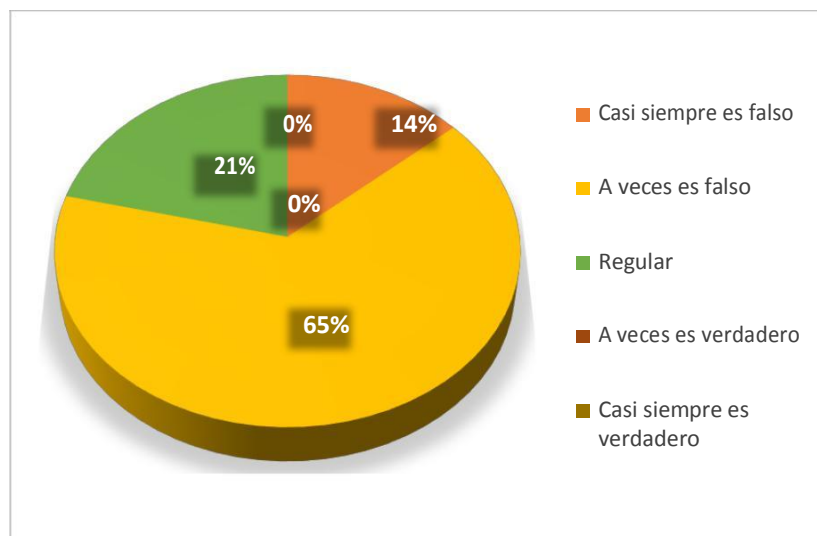
- ii. **Pregunta: Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área.**

Tabla N°45
Apoyo de los compañeros

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	25	13.59
A veces es falso	120	65.22
Regular	39	21.19
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°45
Apoyo de los compañeros



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°45 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto sienten los trabajadores que pueden contar con el apoyo de sus compañeros.

Así, el 21.19% considera que ello es regular, superado por el 65.22% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.59% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no pueden contar con la ayuda de los compañeros en casos requeridos. Debido a la presión laboral, los lazos de colaboración se han ido perdiendo.

b) Hospitalidad

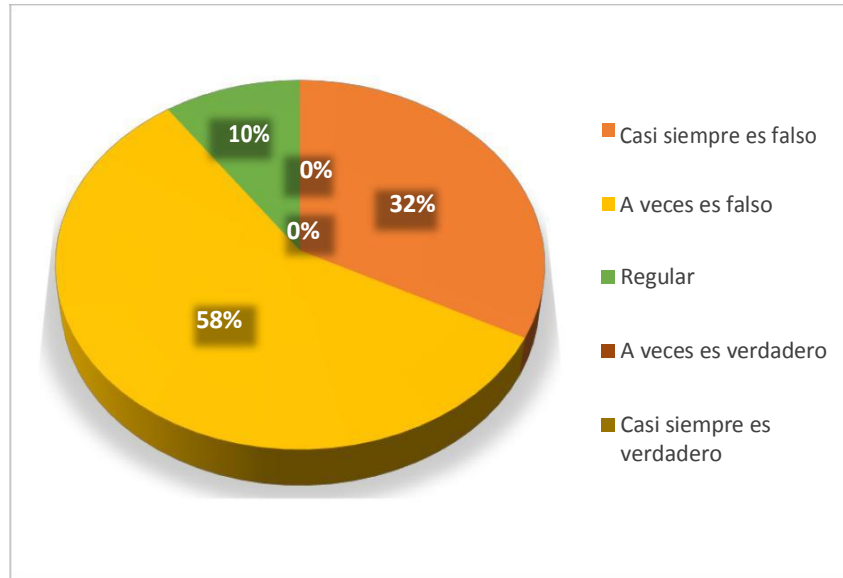
- i. **Pregunta: Puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable.**

Tabla N°46
Trabajo agradable

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	60	32.61
A veces es falso	106	57.61
Regular	18	9.78
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°46
Trabajo agradable



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°44 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trabajo agradable en la empresa.

Así, el 9.78% considera que ello es regular, superado por el 57.61% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 32.61% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no es muy agradable trabajar en la empresa. Otro síntoma preocupante que puede terminar con deserción laboral.

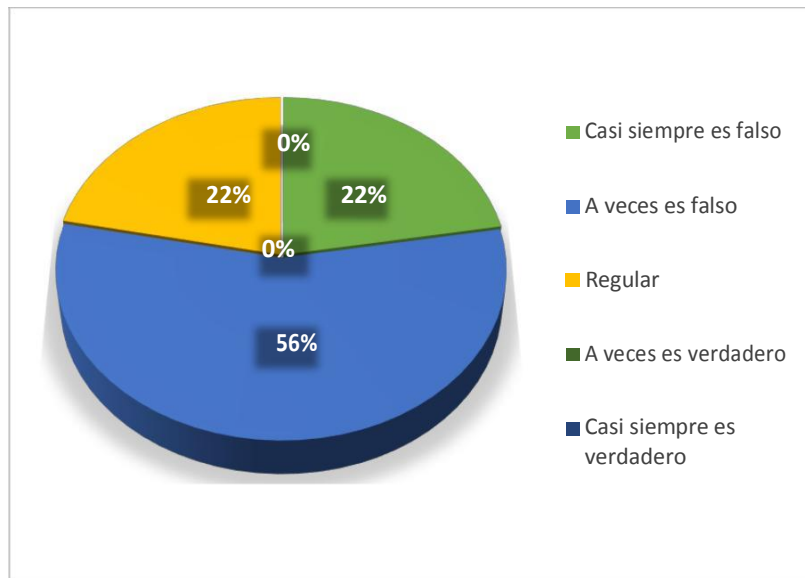
- ii. **Pregunta: Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.**

Tabla N°47
Bienvenida al ingreso

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	41	22.28
A veces es falso	103	55.98
Regular	40	21.74
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°47
Bienvenida al ingreso



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°47 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la bienvenida recibida al ingresar a laborar.

Así, el 21.74% considera que ello es regular, superado por el 55.98% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 22.28% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se sintieron bienvenidos cuando ingresaron a la empresa. La empresa no cuenta con un plan de inducción laboral.

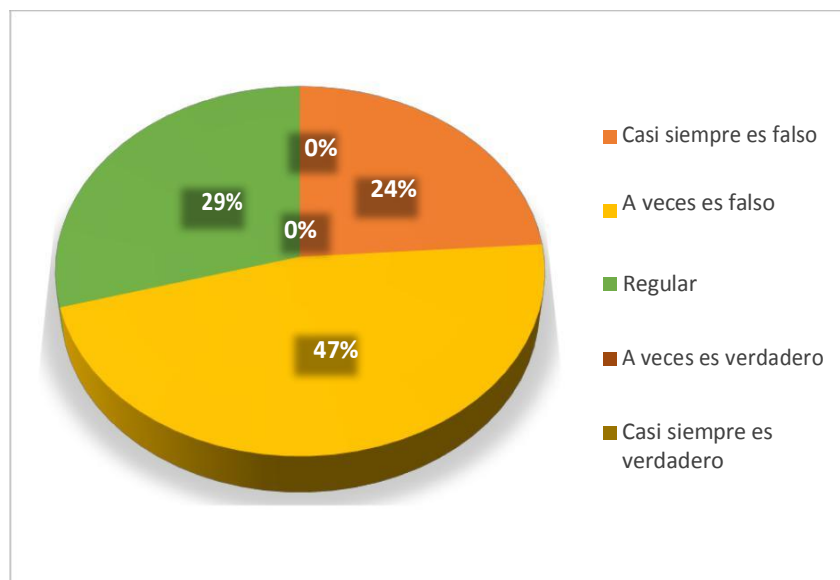
iii. Pregunta: Me tratan bien, sin importar si soy trasladado a otra área

Tabla N°48
Trato ante traslados

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	44	23.91
A veces es falso	86	46.74
Regular	54	29.35
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°48
Trato ante traslados



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°48 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trato recibido en caso de ser trasladado.

Así, el 29.35% considera que ello es regular, superado por el 46.74% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 23.91% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no ser bien tratados en caso de traslados. Consideran en muchos casos ser una decisión injusta por parte de los directivos.

c) Sentido de equipo

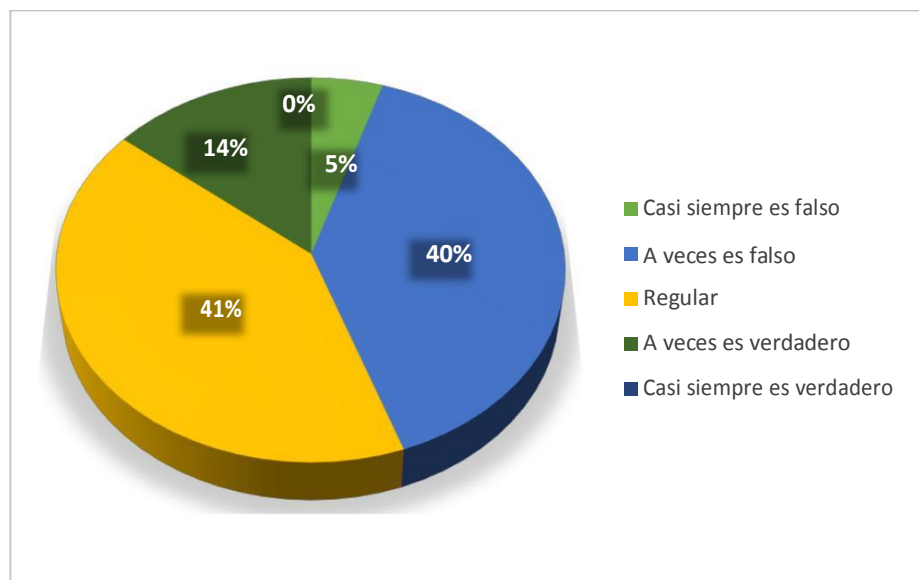
i. Pregunta: Siento que en mi área somos un equipo.

Tabla N°49
Sentido de equipo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	9	4.90
A veces es falso	73	39.67
Regular	76	41.30
A veces es verdadero	26	14.13
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°49
Sentido de equipo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°49 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto los trabajadores sienten ser un equipo en la organización.

Así, el 41.30% considera que ello es regular, seguido por el 39.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 4.90% considera que casi siempre es falso.

El 14.13% considera ser a veces verdadero, no se tiene registro de marcaciones que indiquen casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no sentir que en la empresa sean un equipo. Ello es producto de la mala comunicación y favoritismos.

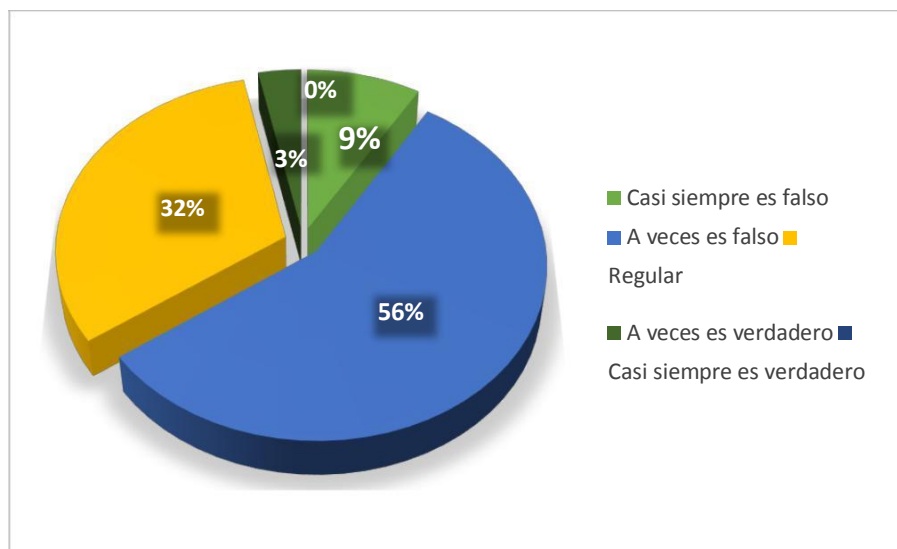
- ii. **Pregunta: Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.**

Tabla N°50
Preocupación entre compañeros

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	16	8.70
A veces es falso	104	56.52
Regular	58	31.52
A veces es verdadero	6	3.26
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°50
Preocupación entre compañeros



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°50 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la preocupación mutua de los compañeros en el trabajo.

Así, el 31.52% considera que ello es regular, superado por el 56.52% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 8.70% considera que casi siempre es falso.

El 3.26% considera ser a veces verdadero, no se tiene registro de marcaciones que indiquen casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los compañeros no se preocupan unos por otros. Ello es muestra de una falta de compañerismo debido a la ausencia de un líder que muestre lo mismo.

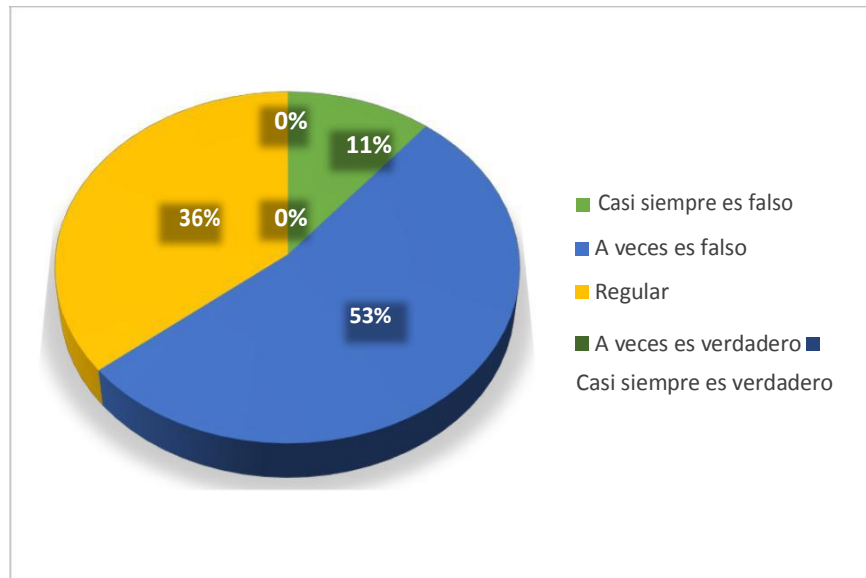
- iii. **Pregunta: Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo**

Tabla N°51
Integración al equipo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	20	10.87
A veces es falso	98	53.26
Regular	66	35.87
A veces es verdadero	0	0
Casi siempre es verdadero	0	0
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°51
Integración al equipo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°51 muestra la percepción de los trabajadores en relación qué tan adecuado es la integración al equipo de trabajo.

Así, el 35.87% considera que ello es regular, superado por el 53.26% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.87% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los colaboradores que ingresan a la empresa no se integran rápidamente. Debido a la falta de un plan de inducción y seguimiento y acompañamiento de los jefes, muchos de ellos tardan en adaptarse.

4.1.2. Desempeño laboral

Con el objetivo de conocer el nivel de desempeño de los trabajadores de Plaza Veá, se implementó la encuesta de medición del Modelo de Escala Gráfica de Paul Muchinsky, el cual establece siete indicadores del desempeño según escalas de valoración desde deficiente hasta óptimo.

Los resultados se presentan a continuación, de acuerdo a cada indicador:

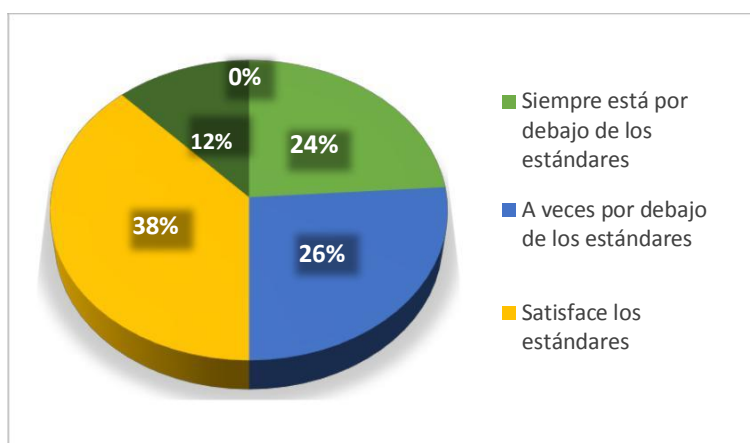
4.1.2.1. Producción

Tabla N°52
Nivel de producción

		Recuento	Porcentaje
Producción (calidad de trabajo realizado)	Siempre está por debajo de los estándares	44	23.91
	A veces por debajo de los estándares	48	26.09
	Satisface los estándares	70	38.04
	A veces supera los estándares	22	11.96
	Siempre supera los estándares	0	0
	Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°52
Nivel de producción



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°52 muestra los niveles de producción de los trabajadores de Plaza Vea, considerando la calidad del trabajo realizado.

Se observa que el 38.04% de trabajadores satisface los estándares de producción, siendo la mayor frecuencia, seguido por el 26.09% de trabajadores que, según los calificativos, a veces está por debajo de los estándares.

En tanto, otro 23.91% siempre está por debajo de los estándares y finalmente, contrariamente al 11.96% que a veces supera los mismos.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan calidad en su trabajo. Ello es resultado de la falta de acompañamiento.

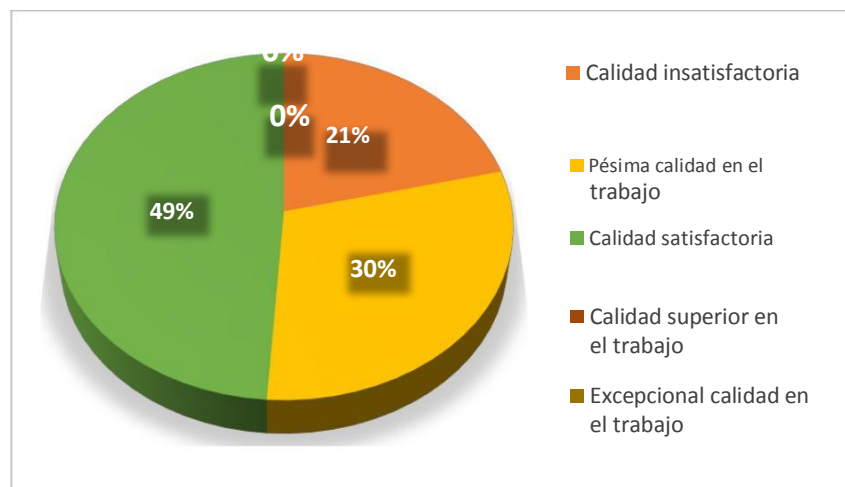
4.1.2.2. Calidad

Tabla N°53
Nivel de calidad

		Recuento	Porcentaje
Calidad (esmero en el trabajo)	Calidad insatisfactoria	39	21.20
	Pésima calidad en el trabajo	55	29.89
	Calidad satisfactoria	90	48.91
	Calidad superior en el trabajo	0	0
	Excepcional calidad en el trabajo	0	0
	Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°53
Nivel de calidad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°53 muestra el nivel de calidad o esmero en el trabajo de los trabajadores de Plaza Veá

Se observa que el 48.91% de los trabajadores tiene una calidad satisfactoria mayoritariamente, seguido del 29.89% que muestra tener una pésima calidad y otro 21.20% con una calidad insatisfactoria.

No se cuenta con marcaciones que consideren calidad superior en el trabajo o excepcional calidad en el mismo.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan esmero en el trabajo. Ello es resultado de la falta de compromiso laboral, hecho que termina en tales resultados.

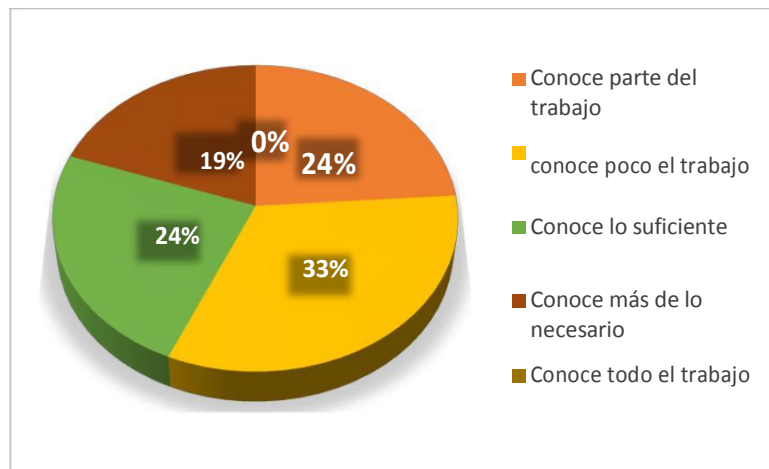
4.1.2.3. Conocimiento del trabajo

Tabla N°54
Nivel de conocimiento del trabajo

		Recuento	Porcentaje
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce parte del trabajo	44	23.91
	conoce poco el trabajo	60	32.61
	Conoce lo suficiente	44	23.91
	Conoce más de lo necesario	36	19.57
	Conoce todo el trabajo	0	0
	Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°54
Nivel de conocimiento del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al indicador que mide el nivel de conocimiento de trabajo, según los resultados que muestra La Figura N°54, el 32.61% de trabajadores conoce poco el trabajo, seguido por el 23.91% que se indica conocen lo suficiente y otro 23.91% que conoce parte del trabajo.

Otro calificativo considera que los trabajadores conocen más de lo necesario en un 19.57%.

No se logró calificativos que consideren que los trabajadores conocen todo el trabajo.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan experiencia en el trabajo. Este resultado es reflejo de una falta de estandarización en los procesos de selección de personal.

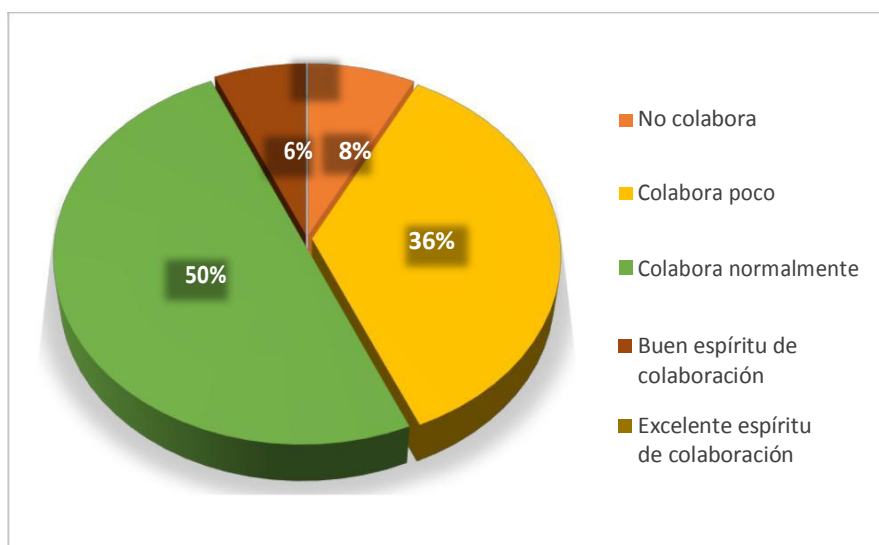
4.1.2.4. Cooperación

Tabla N°55
Nivel de cooperación

		Recuento	Porcentaje
Cooperación (relaciones interpersonales)	No colabora	14	7.61
	Colabora poco	66	35.87
	Colabora normalmente	92	50.00
	Buen espíritu de colaboración	12	6.52
	Excelente espíritu de colaboración	0	0
	Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°55
Nivel de cooperación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En relación al nivel de cooperación o relaciones interpersonales en Plaza Veá, La Figura N°55 muestra los diferentes calificativos en la que predomina aquella que considera que los trabajadores colaboran normalmente en un 50.00%, seguido por los que colaboran poco 35.87%.

En tanto el 6.52% de trabajadores posee un buen espíritu de colaboración, y un 7.61% que no colabora.

No se consideró en la evaluación que ningún trabajador posea un excelente espíritu de colaboración.

Los resultados dan a entender que los colaboradores aceren de cooperación o relacione interpersonales, reflejo también de falta de compañerismo.

4.1.2.5. Resolución de problemas

Tabla N°56

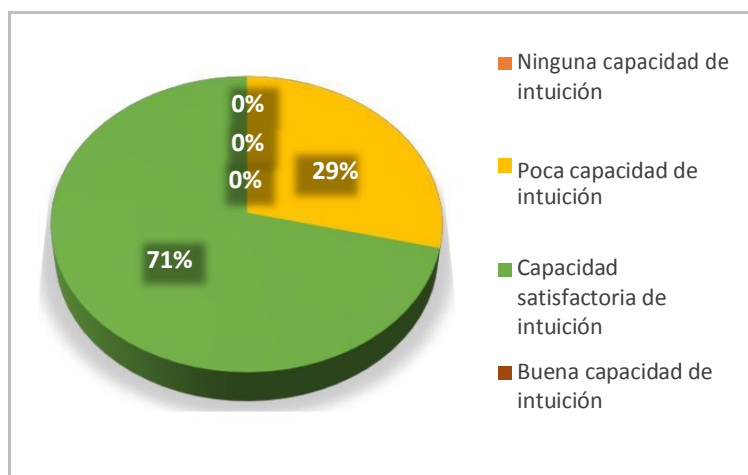
Capacidad para resolver problemas

		Recuento	Porcentaje
Cooperación en situaciones (capacidad para resolver problemas)	Ninguna capacidad de intuición	0	0
	Poca capacidad de intuición	53	28.80
	Capacidad satisfactoria de intuición	131	71.20
	Buena capacidad de intuición	0	0
	Excelente capacidad de intuición	0	0
	Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°56

Capacidad para resolver problemas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados de la evaluación de la capacidad de cooperación en situaciones que requieren resolución de problemas muestra que al menos el 71.20% de trabajadores poseen capacidad satisfactoria de intuición, seguido por el 28.80% que posee poca capacidad de intuición.

No se encontró calificativos que consideren que existan trabajadores con ninguna, buena o excelente capacidad para intuir problemas y darle solución.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan de forma óptima capacidad de resolución de problemas. Ello es resultado de falta de iniciativa y propuestas de nuevas ideas, lo cual ha sido frenado por los directivos.

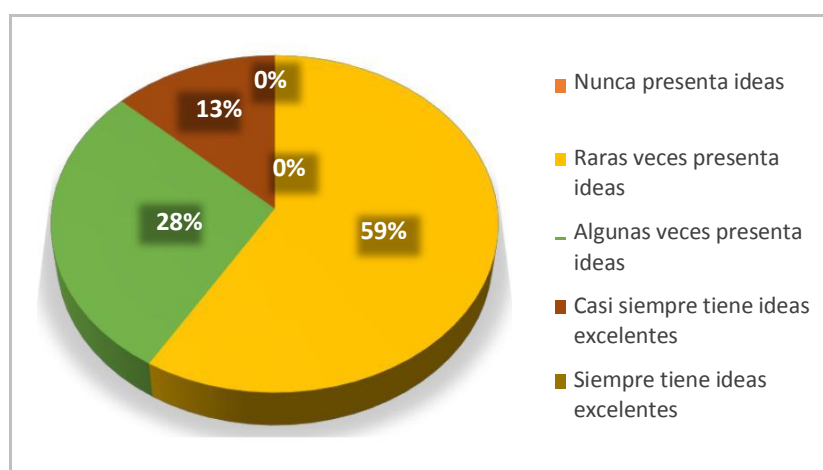
4.1.2.6. Creatividad

Tabla N°57
Nivel de creatividad

		Recuento	Porcentaje
Creatividad (capacidad de innovar)	Nunca presenta ideas	0	0
	Raras veces presenta ideas	108	58.70
	Algunas veces presenta ideas	52	28.26
	Casi siempre tiene ideas excelentes	24	13.04
	Siempre tiene ideas excelentes	0	0
	Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°57
Nivel de creatividad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°57 muestra el nivel de creatividad o capacidad de innovar de los trabajadores de Plaza Veá. Los resultados muestran que el 58.70% de trabajadores raras veces presenta ideas, representando la mayor frecuencia, seguido por el 28.26% de trabajadores que algunas veces presentan ideas.

Entre otros resultados, el 13.04% de trabajadores casi siempre tienen ideas excelentes.

No existe registro de trabajadores que nunca presenten ideas, ni tampoco que siempre presenten ideas excelentes.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan signos de creatividad. Nuevamente se refleja la ausencia de iniciativa y toma de decisiones.

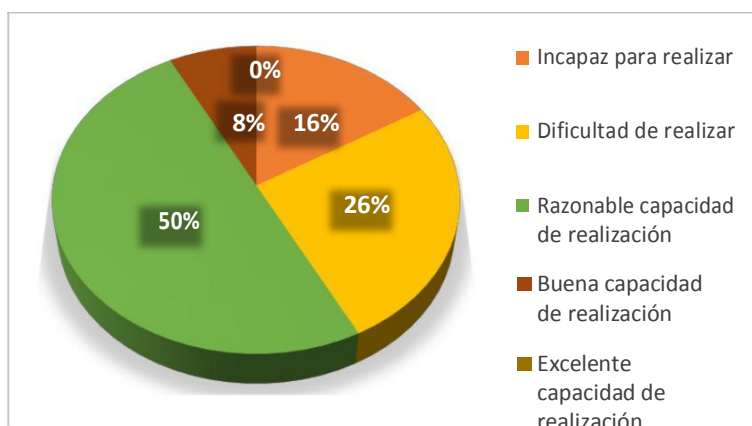
4.1.2.7. Realización

Tabla N°58
Nivel de realización

		Recuento	Porcentaje
Realización (capacidad de hacer)	Incapaz para realizar	30	16.30
	Dificultad de realizar	48	26.09
	Razonable capacidad de realización	92	50.00
	Buena capacidad de realización	14	7.61
	Excelente capacidad de realización	0	0
	Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°58
Nivel de realización



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El nivel de realización o capacidad de hacer fue evaluado en la última pregunta de la evaluación de la Escala Gráfica.

La Figura N°58 muestra que el 50% de trabajadores tiende a mostrar una razonable capacidad de realización, seguido por el 26.09% que consideran mostrar dificultades.

En tanto, el 16.30%, de acuerdo a la calificación brindada por las jefaturas considera que los trabajadores son incapaces para realizarse.

Minoritariamente el 7.61% de trabajadores posee una buena capacidad de realización.

No se cuenta con calificativos que consideren excelente capacidad de realización por parte de los trabajadores.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan buena capacidad de realización. Muchos de ellos deciden desertar se la empresa no llegando a desarrollarse dentro de ella.

4.1.3. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos tras aplicar el instrumento de investigación, la encuesta denominada Trust Index del Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar), nos presenta una empresa debilitada en relación al cumplimiento con los estándares exigidos por la evaluación del clima, hecho que sin lugar a duda tiene efectos negativos en el desempeño final de los trabajadores.

Supermercados Peruanos S.A., con su sede Plaza Vea Tacna, es relativamente una tienda joven, con apenas 5 años de fundación, pero que sufre de una estabilidad laboral que afecta las diferentes tiendas de Retail de la empresa, donde la rotación de personal alcanza niveles elevados, hecho que refleja la presencia de trabajadores desmotivados.

La desmotivación en mención es comprobable dado los niveles bajos de credibilidad, con 2.27 de media de calificación, resultado de una baja comunicación, habilidad gerencial e integridad.

Así también, habiendo evaluado el respeto encontramos una media de 2.32 puntos, resultado de una calificación baja de los niveles de apoyo profesional, colaboración e interés de la empresa para con los trabajadores. Esto nos da a entender que la organización tiende a perder ese sentido de crecimiento y desarrollo en sus trabajadores, lo cual puede verse afectado por la concentración en el logro de los objetivos como un fin único, donde las ventas representan lo más importante para la empresa.

Respecto a la imparcialidad, la media de calificación fue de 2.30, lo cual se justifica en una baja equidad de recompensas, presencia de favoritismos y falta de un trato justo. Los trabajadores de la tienda, en su nivel operativo, perciben un sueldo mínimo, al cual se agrega un bono por movilidad de S/.50.00, lo cual, en muchos casos, no alcanza para cubrir los costos por treinta días. Dicha remuneración dista de la de su jefatura directa, la cual puede oscilar entre S/.1800.00 a S/.2500.00. Lo mismo tiende a tener mayor distancia de la remuneración de las subgerencias y gerencias, las cuales pueden oscilar entre los S/.4000.00 a S/.8000.00 según sea el caso.

Otro aspecto evaluado es el orgullo, el cual presenta una media de calificación de 2.25, resultado de una baja percepción respecto al trabajo individual, trabajo en equipo y la imagen corporativa. Es decir, los trabajadores, encuentran que, debido a la alta rotación de personal, la imagen generada por el trabajo no es muy popular, ni recomendable para los postulantes. En pocas palabras, la tienda se ha ganado de una mala fama por ser un lugar en el cual no sería recomendable trabajar. Ello puede justificarse en la alta rotación de personal.

Finalmente, el Trust index evaluó la camaradería, la cual presenta una calificación baja de 2.15 puntos, el cual se justifica en bajos niveles de familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo. La empresa realiza esfuerzos por generar un ambiente mucho más familiar entre los colaboradores, a través del reconocimiento de fechas especiales, pero del cual no son partícipes todos los trabajadores debido a los horarios rotativos de trabajo, el cual limita la participación de todos los trabajadores.

En relación a la otra variable de estudio, el desempeño laboral, encontramos una media general de 2.48 puntos, el cual se justifica en una calificación de niveles bajos de la producción con 2.4, la calidad con 2.3, el conocimiento del trabajo con 2.4, la cooperación con 2.57, la resolución de problemas con 2.7, la creatividad con 2.57 y la realización con 2.47. Los trabajadores de la empresa encuentran en la tienda, un lugar temporal de trabajo que debido a la gran exigencia y la sobrecarga no genera satisfacción alguna, y limita su desempeño. Cabe mencionar que la labor es básicamente operativa, lo cual exige un gran esfuerzo físico y el cumplimiento de estándares ya delimitados previamente.

El desempeño del trabajador será calificado únicamente por los resultados monetarios, es decir, por las ventas generadas al final de cada día de trabajo.

Dado el análisis anterior, se encuentra que el clima organizacional está afectando el desempeño de los trabajadores de la tienda, los cuales no encuentran que su trabajo es reconocido, el mismo que es muy limitado a funciones acordadas previamente.

4.2. Contrastación de Hipótesis

4.2.1. Hipótesis principal

La hipótesis general establece que “El clima organizacional se relaciona directamente con el nivel de desempeño de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.

A fin de comprobar dicha premisa se implementó la prueba de correlación estadística, la cual permitió calcular los coeficientes de correlación que demuestran la relación entre la variable independiente para con la dependiente.

Haciendo uso del programa Statgraphics Centurion XV, tenemos los siguientes resultados:

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	1.02551	0.647314	1.58426	0.1149
Pendiente	0.636066	0.281194	2.26202	0.0249

ANOVA

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	2.12546	1	2.12546	5.12	0.0249
Residuo	73.9399	178	0.415392		
Total (Corr.)	76.0653	179			

De acuerdo a los resultados se tiene que:

- Coeficiente de Correlación = -0.16716
- R-cuadrada = 2.79425 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 2.24815 por ciento
- Error estándar del est. = 0.644509
- Error absoluto medio = 0.573302
- Estadístico Durbin-Watson = 1.29543 (P=0.0000)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.342616

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño Laboral y CLIMA con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 2.79425% de la variabilidad en Desempeño Laboral. El coeficiente de correlación es igual a 0.16716, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.644509.

El error absoluto medio (MAE) de 0.573302 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es menor que 0.05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.0%.

Por ende se acepta nuestra Hipótesis General, explicando de este modo que el clima organizacional influye negativamente en el nivel de desempeño de

los colaboradores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede Plaza Vea Tacna.

4.2.2. Hipótesis específicas

4.2.2.1. Primera hipótesis específica

La primera hipótesis específica establece que “El nivel de credibilidad se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna”

Haciendo uso del software Statgraphics Centurion XV, tenemos los siguientes resultados:

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	3.57162	0.54872	6.509	0.0000
Pendiente	-0.481253	0.242243	-1.98665	0.0485

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	1.65001	1	1.65001	3.95	0.0485
Residuo	74.4153	178	0.418063		
Total (Corr.)	76.0653	179			

Tenemos que:

- Coeficiente de Correlación = -0.147282
- R-cuadrada = 2.1692 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 1.61959 por ciento
- Error estándar del est. = 0.646578
- Error absoluto medio = 0.551989
- Estadístico Durbin-Watson = 1.34131 (P=0.0000)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.322015

Se muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre Desempeño Laboral y Credibilidad. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{Desempeño Laboral} = 3.57162 - 0.481253 * \text{Credibilidad}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño Laboral y Credibilidad con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 2.1692% de la variabilidad en Desempeño Laboral. El coeficiente de correlación es igual a -0.147282, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.646578.

El error absoluto medio (MAE) de 0.551989 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es menor que 0.05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.0%.

Por ende, se ~~acepta~~ rechaza la primera hipótesis específica.

4.2.2.2. Segunda hipótesis específica

La segunda hipótesis específica establece que “El nivel de respeto se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.”

Haciendo uso del software Statgraphics Centurion XV, tenemos los siguientes resultados:

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	4.40903	0.966518	4.56177	0.0001
Pendiente	-0.826095	0.412191	-2.00416	0.0548

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	1.59046	1.59046	4.02	0.0548
Residuo	11.0871	0.395968		
Total (Corr.)	12.6776			

Se tiene:

- Coeficiente de Correlación = -0.354196
- R-cuadrada = 12.5455 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 9.42211 por ciento
- Error estándar del est. = 0.629259
- Error absoluto medio = 0.516736
- Estadístico Durbin-Watson = 1.11806 (P=0.0042)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.401531

Se muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre Desempeño Laboral y Respeto. La ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{Desempeño Laboral} = 4.40903 - 0.826095 * \text{Respeto}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.05, no hay una relación estadísticamente significativa entre Desempeño Laboral y Respeto con un nivel de confianza del 95.0% ó más.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 12.5455% de la variabilidad en Desempeño Laboral. El coeficiente de correlación es igual a -0.354196, indicando una relación relativamente

débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.629259

El error absoluto medio (MAE) de 0.516736 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es menor que 0.05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.0%.

Los resultados nos llevan a rechazar la segunda hipótesis específica.

4.2.2.3. Tercera hipótesis específica

La tercera hipótesis específica establece que “El nivel de imparcialidad se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.”

Haciendo uso del software Statgraphics Centurion XV, tenemos los siguientes resultados:

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	4.42962	0.838361	5.28367	0.0000
Pendiente	-0.843818	0.360636	-2.33981	0.0267

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	2.07338	2.07338	5.47	0.0267
Residuo	10.6042	0.37872		
Total (Corr.)	12.6776			

Tenemos que:

- Coeficiente de Correlación = -0.40441
- R-cuadrada = 16.3547 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 13.3674 por ciento
- Error estándar del est. = 0.615403
- Error absoluto medio = 0.505176
- Estadístico Durbin-Watson = 1.38065 (P=0.0383)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.257141

Se muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre Desempeño Laboral e Imparcialidad. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{Desempeño Laboral} = 4.42962 - 0.843818 * \text{Imparcialidad}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño Laboral e Imparcialidad con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 16.3547% de la variabilidad en Desempeño Laboral. El coeficiente de correlación es igual a -0.40441, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.615403.

El error absoluto medio (MAE) de 0.505176 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es menor que 0.05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.0%.

Dado los resultados se da por aprobado la tercera hipótesis específica.

4.2.2.4. Cuarta hipótesis específica

La cuarta hipótesis específica establece que “El nivel de orgullo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.”

Haciendo uso del software Statgraphics Centurion XV, tenemos los siguientes resultados:

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	3.98571	0.68115	5.85145	0.0000
Pendiente	-0.666667	0.298525	-2.2332	0.0337

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	1.91667	1.91667	4.99	0.0337
Residuo	10.7609	0.384317		
Total (Corr.)	12.6776			

Se tiene que:

- Coeficiente de Correlación = -0.388826
- R-cuadrada = 15.1186 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 12.0871 por ciento
- Error estándar del est. = 0.619933
- Error absoluto medio = 0.508889
- Estadístico Durbin-Watson = 1.12969 (P=0.0049)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.39065

Se los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre Desempeño Laboral y Orgullo. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{Desempeño Laboral} = 3.98571 - 0.666667 * \text{Orgullo}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño Laboral y Orgullo con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 15.1186% de la variabilidad en Desempeño Laboral. El coeficiente de

correlación es igual a -0.388826, indicando una entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.619933.

El error absoluto medio (MAE) de 0.508889 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es menor que 0.05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.0%.

Dado los resultados aprobamos la cuarta hipótesis específica.

4.2.2.5. Quinta hipótesis específica

La quinta hipótesis específica establece que “El nivel de camaradería se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna”

Haciendo uso del software Statgraphics Centurion XV, tenemos los siguientes resultados:

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	4.00167	0.95441	4.19282	0.0003
Pendiente	-0.705096	0.44053	-1.60056	0.1207

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	1.06268	1.06268	2.56	0.1207
Residuo	11.6149	0.414817		
Total (Corr.)	12.6776			

Se tiene:

- Coeficiente de Correlación = -0.289523
- R-cuadrada = 8.38238 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 5.11032 por ciento
- Error estándar del est. = 0.644063
- Error absoluto medio = 0.52924
- Estadístico Durbin-Watson = 1.1701 (P=0.0062)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.367187

Se muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre Desempeño Laboral y Camaradería. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{Desempeño Laboral} = 4.00167 - 0.705096 * \text{Camaradería}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.05, no hay una relación estadísticamente significativa entre Desempeño Laboral y Camaradería con un nivel de confianza del 95.0% ó más.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 8.38238% de la variabilidad en Desempeño Laboral. El coeficiente de

correlación es igual a -0.289523 , indicando una relación entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.644063 .

El error absoluto medio (MAE) de 0.52924 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es menor que 0.05 , hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.0% .

Dado el resultado se rechaza la quinta hipótesis específica.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1. Conclusión Hipótesis Principal

La investigación permitió determinar que el clima organizacional posee una influencia negativa en el nivel de desempeño de los colaboradores de Supermercados Peruanos S.A. Este resultado se sustenta en la prueba de correlación estadística que nos indica un p-valor de 0.0249, que al ser menor de 0.05 **comprueba la relación**, y un coeficiente de correlación de -0.16716 que indica una relación significativa con valor negativo. Dado ello el clima organizacional es un factor que determina el rendimiento futuro de los trabajadores en Supermercados Peruanos S.A., el cual en la actualidad al no ser llevado de manera adecuada afecta el desempeño real.

5.1.2. Conclusión Primera Hipótesis Especifica

Tras haber analizado la relación entre el nivel de **credibilidad** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, se logró determinar que existe indicación de alguna correlación serial entre ambas variables. Este resultado es comprobable dado un p-valor de 0.0485 y un R-cuadrado de 1.62 por ciento, que explican la su relación.

5.1.3. Conclusión Segunda Hipótesis Específica

La investigación permitió analizar la relación entre el nivel de **respeto** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, encontrando que el respeto no influye de forma significativa en el desempeño de los trabajadores, dado el cálculo de un p-valor de 0.0548 y un R-cuadrado de 9.42 por ciento, lo cual explica niveles de significancia relativamente muy bajos, que nos llevan a dicha conclusión.

5.1.4. Conclusión Tercera Hipótesis Específica

Al realizar el análisis de la relación entre el nivel de **imparcialidad** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, se encuentra que existe una relación estadística significativa, obtenido el p-valor de 0.0267, con un R-cuadrado de 16.35 por ciento, que explican la correlación. Dado ello, se concluye que indicadores como el trato justo, la equidad de recompensas y la ausencia de favoritismos condicionan la construcción de un buen clima y al mismo tiempo el desempeño del personal de la tienda.

5.1.5. Conclusión Cuarta Hipótesis Específica

El análisis de la relación entre el nivel de **orgullo** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, nos permite determinar que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, dado el cálculo de un p-valor de 0.0337 y un R-cuadrado de 15.11 por ciento. Con ello se puede concluir indicando que la imagen corporativa, el trabajo

individual y el trabajo en equipo, son factores que condicionan el desempeño de los trabajadores en la tienda.

5.1.6. Conclusión Quinta Hipótesis Específica

La relación entre el nivel de **camaradería** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna es nula. Esta premisa es comprobable dado un p-valor de 0.1207 y un R-cuadrado de 8.38 por ciento, valores que explican la ausencia de una correlación estadística entre las variables.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Recomendación No 1

Se sugiere que la Gerencia de Supermercados Peruanos S.A. considere formar parte del Programa de Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar), con la finalidad de que sus integrantes de todo nivel de la empresa sean capacitados para que la misma organización realice la evaluación del Clima laboral y Organizacional, con la finalidad de mejorar el desempeño y satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores de la empresa, logrando de esta manera convertirlo en un Mejor lugar para trabajar (Great Place To Work). Así también debe ser un objetivo a considerarse dentro del Plan Estratégico de la Organización en el corto y mediano plazo, la obtención de este logro mejorara las relaciones laborales, generará una imagen corporativa positiva que contribuirá a que los clientes y trabajadores vean a la empresa como un modelo organizacional.

5.2.2. Recomendación No 2

Al haber encontrado indicios de una relación entre el nivel de **credibilidad** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, es necesario que la empresa, a través del Gerente de Tienda y en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Humano en Lima, tomen medidas para impulsar una buena comunicación, habilidad gerencial e integridad, a través de capacitaciones dirigidas, principalmente, a los administrativos y jefaturas, en temas relacionados a liderazgo, coaching y comunicación. Con ello reforzarán a sus líderes

dándoles credibilidad frente a sus equipos de trabajo, podrán transmitir energía positiva, persuadir y guiar a sus colaboradores hacia los objetivos y metas propuestas.

5.2.3. Recomendación No 3

En el presente estudio no se pudo comprobar la existencia de la relación entre el nivel de **respeto** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, pero no se puede ser ajeno a este aspecto, considerando que si la empresa desea ser parte y mantenerse en el top de las mejores empresas para laborar, debe arraigar entre sus integrantes a todo nivel sobre la importancia que tiene el respeto, enseñándoles que esta cualidad es muy necesaria para corregir errores y para positivar situaciones en este caso en las relaciones laborales, para lograrlo los líderes deben mostrar empatía y tacto en el trato con sus colaboradores.

5.2.4. Recomendación No 4

La Gerencia General, en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Humano, deben considerar, dada la relación entre el nivel de **imparcialidad** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, reforzar el trato justo, la equidad de recompensas y la ausencia de favoritismos, a través de un análisis de la carga remunerativa y reconocimientos al personal en concordancia con los logros obtenidos. Es necesario también capacitar a los líderes para reforzar su capacidad de imparcialidad para que puedan juzgar las cosas y los hechos con información contrastada, medible e imparcial, siendo objetivo, reflexivo y justo. Y para lograrlo deberán documentarse bien sobre lo que ha sucedido.

5.2.5. Recomendación No 5

La Gerencia de Tienda, conjuntamente con Desarrollo Humano, en función de la existencia de una relación entre el nivel de **orgullo** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, deben reforzar factores como la imagen corporativa, el trabajo individual y el trabajo en equipo, a fin que puedan atraer buenos talentos para la carga de personal, bajo la imagen que laborar en dicha organización es una experiencia única. Este deseo por ser parte de la familia de Supermercados Peruanos además de generar una buena imagen externa, permite que cada trabajador sienta pertenencia por la empresa, con lo cual darán el máximo por el beneficio de la organización. En tal sentido, la empresa debe cumplir a carta cabal con las buenas prácticas laborales que ya forman parte de la cultura organizacional, y al mismo tiempo implementar nuevas prácticas que contribuyan a ello. Se debe lograr un buen ambiente de trabajo haciendo que los trabajadores se sientan cómodos en La oficina, seleccionar a los empleados según sus habilidades, capacitarlos constantemente para que cuenten con el conocimiento necesario y de esta manera motivarlos, trabajando por objetivos viables, medibles y que planteen desafíos. Cuanto mejor entiendan nuestros trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor desempeñarán sus labores. Aunque también es necesario que sepan lo que pueden esperar a cambio de la organización. El desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Promover cursos de formación en la empresa, o fuera de ella, esto será beneficioso tanto para Supermercados Peruanos S.A. como para el trabajador que: Se sentirá orgulloso de los logros conseguidos, mejorará su autoestima, aumentará su nivel de satisfacción laboral, podrá incluso optar a una promoción., es importante hacer partícipe al trabajador

en la toma de decisiones con esto se conseguirá que éste haga suyo el producto final. Democratizando la planificación de tareas se conseguirá imprimir confianza en los trabajadores y lo más importante se fomentará su sentimiento de pertenencia a la empresa.

5.2.6. Recomendación No 6

A pesar que no se comprobó una relación entre el nivel de **camaradería** y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna, la organización debe fomentar el sentido de familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en la empresa, a través de prácticas de confraternización, que fortalezcan la relación entre los colaboradores y jefaturas, generando así mejores niveles de compañerismo e identificación con el equipo humano que compone la empresa. Se sugiere prácticas de coaching, días familiares, celebración de fechas especiales, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

- Abu-Doleh, J., & Weir, D. (2007). *Dimensions of performance appraisal system in Jordanian private and public organizations*. International Journal of Human Resource Management.
- Anderson, C. (1982). *The search for school climate: a review of the research*. Review of Educational Research.
- Anderson, N., & West, M. (2006). *Measuring climate for work group innovation*. Journal of Organizational Behavior.
- Argyris, C. (1957). *The individual and organization: Some problems of mutual adjustment*. John Wiley and Son.
- Broadly-Preston, J., & Steel, L. (2002). *Employees, customers, and internal marketing strategies in LIS*. Library Management.
- Cederblom, D. (1982). *The performance appraisal interview*. The Academy Management Review.
- Davis, W. (1995). *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). *Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework*. Management and Organization Review.
- Evan, M. (1970). *The effects of behavior on the Path-Goal Relationship*. Organizational behavior and Human Performance.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- Gibson, & Colbs. (1987). *La medición del clima organizacional*.
- Glick, W. (1988). *Response: Organizations are not central tendencies*. The Academy of Management Review.
- Gómez, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. UOC.
- Gordon, G. (1985). *The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance*. Jossey Bass.

- Grote, R. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. AMACON Div American Mgmt Assn.
- Hakkonson, D. (2008). *Can Organizational Climate be Managed? Making Emotions Rational*. Journal of Leadership Studies.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. University of Maastricht and Tilburg.
- Isaksen, S., & Ekvall, G. (2007). *Assessing the context for change: A technical manual for the Situational*. The creative problem solving group.
- Katz, D., & Kahn. (1966). *The social psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Lazzati, S. (1997). *Anatomía de la Organización*. Buenos Aires: Macchi.
- Levering, R. (1992). *Great Place To Work*. Estados Unidos: GPTW Institute.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1940). *Teorías del liderazgo*. Estados Unidos: Universidad de Iowa.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Clima Organizacional*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Manasa, K. &. (Role of training in improving performance.). 2009. The IUP Journal of Soft Skills.
- Manasa, K., & Reddy, N. (2009). *Role of training in improving performance*. The IUP Journal of Soft Skills.
- Marroquí. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING*. . Repositorio de la Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas.
- Maslow, A. (1943). *Conflict, frustration, and the theory of threat*. Psychol.
- Mayo, E. (1930). *Hawthorne*. Estados Unidos: Harvard.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson.
- Muchinsky, P. (2012). *The nepotistic organization*. New York: Routledge.
- Muczyk, J., & Reimann, B. (1987). *The case for directive leadership*. Academy of Management Executive.
- Pérez. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia*. Repositorio de la Universidad EAN de Madrid España.
- Poole, M. (1985). *Communication and organizaional climates*. McPhee y P.L. Tompkins.

- Poole, M. (1985). *Communitacion and Organizational climates*. Beverly Hills.
- Poole, M. (1985). *Communitacions and Organizational climates*. An interview approach.
- Pumpin, C., & García, S. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rafferty, A., & Rose, D. (2001). *An examination of the relationship among extent of workplace change, employee participation, and workplace distress*. Australia: Australian Journal of Psychology.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1996). *The team climate inventory*. European Journal of Work and Organizational Behavior.
- Schneider, B. (1970). *Organizational Climate and Culture*.
- Schneider, B., & Hall, D. (1975). *Toward Specifying the concept of the work climate*. Brace & World.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). *On the etiology of climates*. Personel Psychology.
- Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007). *A Critical Examination of Performance Appraisals: An Organization's Friend or Foe?*. The Journal for Quality and Participation.
- Silva, M. (1990). *Clima organizacional implicaciones conceptuales y metodológicas en al intervención*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Silva, M. (1992). *El clima en las organizaciones*. Barcelona : PPU.
- Tagiur, R., & Laitwin, H. (1968). *Organizational Climate: Exploration of a concept*. McGraw Hill.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. Boston: Harvard Bussiness Administration.

ANEXOS

Anexo N°- 01

Encuesta de Medición del Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

MODELO TRUST INDEX – GPTW

La presente encuesta de tipo anónima, tiene como objetivo obtener información que permita identificar cuál es el nivel de satisfacción y motivación del personal de Plaza Vea en función de los objetivos del Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar) de Clima Laboral. Usted deberá marcar con una “X” el nivel de percepción y satisfacción que considere para cada uno de los ítems, donde la escala del 1 al 5 mide de la falsedad a la certeza que usted considere para cada dimensión:

1 = Casi siempre es Falso

5= Casi siempre es Verdadero

		ENCUESTA DE CLIMA LABORAL - TRUST INDEX										
Certeza/ falsed	Comunicación	1	Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.					1	2	3	4	5
		2	Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.					1	2	3	4	5
		3	Mi jefe responde de manera directa a mis dudas.					1	2	3	4	5
		4	Puedo hablar con mi jefe fácilmente.					1	2	3	4	5
	Habilidad Gerencial	5	Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.					1	2	3	4	5
		6	Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.					1	2	3	4	5

Respeto		7	Mi jefe confía en que puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.	1	2	3	4	5	
		8	Mi jefe me permite tomar decisiones.	1	2	3	4	5	
		9	Mi jefe conoce la visión de la compañía y sabe qué hacer en la tienda / área para ayudar a hacerla realidad.	1	2	3	4	5	
	Integridad	10	Mi jefe cumple lo que promete.	1	2	3	4	5	
		11	La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.	1	2	3	4	5	
		12	El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.	1	2	3	4	5	
		13	Mi jefe maneja el área con honestidad.	1	2	3	4	5	
	Respeto	Apoyo Profesional	14	La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
			15	La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
			16	Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.	1	2	3	4	5
			17	Mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área.	1	2	3	4	5
		Colaboración	18	Mi jefe motiva la innovación en la tienda / área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
			19	Mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área.	1	2	3	4	5
Interés como persona		20	Mi tienda / área es un lugar seguro donde trabajar.	1	2	3	4	5	
		21	Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.	1	2	3	4	5	
		22	La infraestructura de mi tienda / área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5	
		23	Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.	1	2	3	4	5	
	24	En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.	1	2	3	4	5		
	25	Mi jefe se interesa por mí, no sólo como empleado, sino como persona.	1	2	3	4	5		
	26	La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.	1	2	3	4	5		

Imparcialidad	Equidad en Recompensas	27	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.	1	2	3	4	5
		28	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.	1	2	3	4	5
		29	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
		30	Me tratan bien, sin importar mi cargo.	1	2	3	4	5
	Ausencia Favoritismo	31	Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.	1	2	3	4	5
		32	Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.	1	2	3	4	5
		33	En mi tienda / área las personas hablan bien de los demás.	1	2	3	4	5
	Trato Justo	34	En mi tienda / área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.	1	2	3	4	5
		35	Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.	1	2	3	4	5
	Orgullo	Trab. Indiv.	36	Mi trabajo es importante para la empresa.	1	2	3	4
37			Valoro mi trabajo, siento que es especial.	1	2	3	4	5
Trabajo Equipo		38	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.	1	2	3	4	5
		39	Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.	1	2	3	4	5
Imagen Corporativa		40	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.	1	2	3	4	5
		41	Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.	1	2	3	4	5
	42	A mis compañeros de tienda / área les gusta su trabajo.	1	2	3	4	5	
Cercanía	Familiaridad	43	Siento que la empresa está comprometida con la comunidad	1	2	3	4	5
		44	En mi área celebramos las fechas especiales	1	2	3	4	5
		45	Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área.	1	2	3	4	5
	Hospitalidad	46	Puedo afirmar que trabajar en mi tienda / área es agradable.	1	2	3	4	5
		47	Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.	1	2	3	4	5

		48	Me tratan bien, sin importar si soy trasladado a otra área	1	2	3	4	5
	Sentido de Equipo	49	Siento que en mi tienda / área somos un equipo.	1	2	3	4	5
		50	Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.	1	2	3	4	5
		51	Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo	1	2	3	4	5

Muchas Gracias por su colaboración.

Anexo N°- 02
Encuesta de Medición del desempeño
Escala Gráfica de Muchinsky

La presente evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de Supermercados Peruanos S.A.. El modelo de evaluación corresponde al de “Escala Gráfica” formulado por Paul Muchinsky (2002), la misma que está dirigida a ser resueltas por los jefes de cada oficina, respecto a sus colaboradores.

Favor de responder de acuerdo a su percepción:

DATOS GENERALES:

Área: _____

FACTORES DE EVALUACIÓN: Marque con una “X” su respuesta.

Factores:	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
<p style="text-align: center;">Producción (calidad de trabajo realizado)</p>	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares

Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Anexo N°- 03
Matriz de coherencia interna

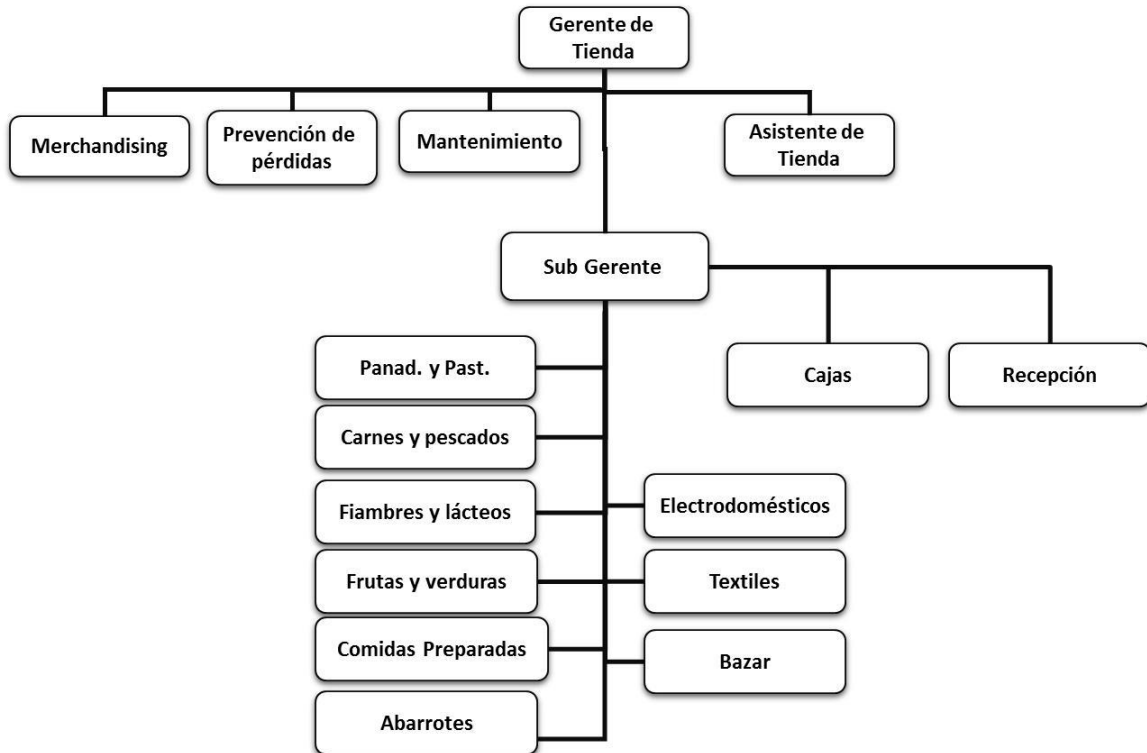
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis Principal</u>		
¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?	Determinar la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.	El Clima Organizacional se relaciona positivamente con el desempeño de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.	Variable Independiente: Clima organizacional de acuerdo al Modelo Great Place To Work (Mejores lugares para trabajar)	Credibilidad
				Respeto
				Imparcialidad
				Identificación Organizacional
				Camaradería
<u>Problemas específicos</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>		
¿Cómo se relaciona el nivel de credibilidad con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?	Analizar la relación entre el nivel de credibilidad y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.	El nivel de credibilidad se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.	Variable dependiente: Desempeño laboral	Producción (Calidad del trabajo realizado)
¿Cómo se relaciona el nivel de respeto con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?	Analizar la relación entre el nivel de respeto y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.	El nivel de respeto se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.		Calidad (Esmero en el trabajo)

¿Cómo se relaciona el nivel de imparcialidad con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?	Analizar la relación entre el nivel de imparcialidad y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.	El nivel de imparcialidad se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.		Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)
¿Cómo se relaciona el nivel de orgullo con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?	Analizar la relación entre el nivel de orgullo y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.	El nivel de orgullo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.		Cooperación (relaciones interpersonales)
¿Cómo se relaciona el nivel de camaradería con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna?	Analizar la relación entre el nivel de camaradería y el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.	El nivel de camaradería se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. con su sede en Tacna.		Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)
				Creatividad (capacidad de innovar)
				Realización (capacidad de hacer)
METODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Diseño de investigación:	El diseño de investigación es transversal, puesto que la recolección de la información se hará dentro de un tiempo determinado.	Población:	La población en estudio lo comprenden los trabajadores de Plaza Vea en Tacna, los cuales suman un total de 215. Así mismo, se cuenta con una población de 66 ex colaboradores, los cuales serán nuestra fuente directa para la comprobación de la hipótesis.	Procesamiento de datos	Los datos serán procesados mediante la utilización de técnicas estadísticas, representadas en tablas y gráficas, las cuales serán analizadas a fin de llegar a una conclusión que explique y compruebe la hipótesis. Se hará uso de métodos estadísticos como tablas de frecuencias y porcentajes utilizando para ello el software SPSS for Windows V.15.
Nivel de investigación:	Descriptiva	Muestra:	La muestra se compone por 84 colaboradores.	Técnica:	Cuestionario de encuesta
				Instrumentos:	Trust Index

				Tratamiento estadístico:	Análisis de Regresión lineal simple, R-cuadrado. (Uso del SPSS, Statgraphics Centurión XV.)
--	--	--	--	--------------------------	---

Anexo N°04
Organigrama de la Empresa



Fuente: Área de Recursos Humanos Plaza Vea Tacna