

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE AUTOLAND EN LA SEDE LA VICTORIA, AÑO 2017**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

DAVID MARIO DURAND VARGAS MACHUCA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA- PERÚ

2018

A

Dedico esta tesis a mi familia en general por todo el apoyo brindado

A mi esposa Leyli, mis hijas Daira y Camila que son mi soporte e inspiración para conseguir todo lo que me proponga.

AGRADECIMIENTO

Muy agradecido en primer lugar a Dios por darme la posibilidad de poder culminar mi tesis, a mi profesor- asesor de tesis William Iraola por su dedicación, paciencia y compromiso para guiarme en mi tesis. Y a toda mi familia, en especial mi esposa e hijas, quienes de alguna manera me ayudaron durante esta etapa.

PRÓLOGO

Fue casi en la década de los cuarenta, siglo XX que Lewin acuñó el fenómeno del clima organizacional como atmosfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible, y modificable, donde la organización sería vista no solo de un enfoque humanista sino sistemático.

(Sosa, 2004) “Se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia”.

Existe un primer enfoque al que algunos denominaron estructuralista, y que incluye aquellas influencias externas al hombre, aquellos estímulos que se dan en la organización y que interactúan con los trabajadores.

(Silva, 1996) En este enfoque se incluyen autores tan importantes como Forehand y Gilmer, para los cuales “el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”

Siendo en esto últimos 20 años un cambio de pensamiento en el papel de los colaboradores en las organizaciones. Un claro ejemplo de ellos es la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la era de la información, era la cual las organizaciones se vienen desarrollando, es así que nace una nueva filosofía la cual considera a los trabajadores como clientes internos de la organización y se analiza detalladamente como estos contribuyen a la organización.

Para lograr mejoras a largo plazo en el rendimiento, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad por que el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir solo con lo mínimo requerido sin realizar un esfuerzo extra.

Cuando los encargados de la empresa, es decir administradores, líderes, dirigentes se dan cuenta que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que obtengan mejores decisiones, así mismo altas tasas de rendimiento y una calidad muy superior en el entorno laboral, lo cual a su vez se deduce en la mejora del desempeño laboral.

Por todo lo expresado anteriormente el objetivo que pretende alcanzar la investigación es: Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede de la Victoria en el año 2017

La hipótesis que nos planteamos en la investigación fue: El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede la Victoria año 2017, indicando dos variables:

La variable independiente: X= Clima Organizacional y la variable dependiente: Y= Desempeño Laboral.

La investigación fue desarrollada en cinco capítulos, los cuales fueron desarrollados de acuerdo a la metodología.

En el capítulo I: Se desarrolló el planteamiento del estudio, en donde se tocó la fundamentación del problema de investigación, la formulación del problema de investigación, los objetivos, la justificación, la importancia, delimitación, formulación de hipótesis que orienta al desarrollo de la presente investigación.

En el capítulo II: Se desarrolló el Marco Teórico de la investigación en los cuales se inició con el desarrollo de los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional, del mismo modo se desarrolló el marco histórico, legal, teórico y conceptual de la investigación.

En el capítulo III: Se desarrolló lo referente a la Hipótesis tanto general como específica.

En el capítulo IV: Se desarrolló lo referente a la Marco Metodológico, donde apreciamos el método, de la investigación, diseño de investigación, población y muestra, variables, como las técnicas, procedimiento de recolección de la información.

En el capítulo V: Se desarrolló los resultados obtenidos tanto en las dimensiones como las Hipótesis.

Finalmente se desarrollaron las conclusiones, recomendaciones, Referencia bibliográfica y anexos.

Índice

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO.....	
PRÓLOGO.....	IV
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
Capítulo1.....	1
Planteamiento del estudio	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	2
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.2.1 Problema Principal.....	4
1.2.2 Problemas Secundarios.....	5
1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Secundarios.....	5
1.4. Delimitación de la Investigación.....	6
1.4.1. Delimitación Temporal.....	6
1.4.2. Delimitación Espacial.....	6
1.4.3. Delimitación Social.....	6
1.4.4. Delimitación Conceptual.....	6

1.5. Justificación e importancia de la Investigación.....	7
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	7
Capítulo II.....	8
Marco teórico y conceptual.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Marco Histórico.....	22
2.2.1 Clima Laboral.....	22
2.2.2 Desempeño Laboral.....	25
2.3 Marco Legal.....	28
2.4 Marco Teórico	30
2.4.1 Clima Organizacional.....	30
2.4.1.1 Definiciones de Clima Organizacional.....	31
2.4.1.2 Aspecto del Clima Organizacional.....	34
2.4.1.3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	34
2.4.1.4 Teorías del Clima Organizacional.....	37
2.4.1.5 Tipos de Clima Organizacional.....	41
2.4.1.6 Funciones del Clima Organizacional.....	41

2.4.1.7 Componentes o escala del Clima Organizacional.....	43
--	----

2.4.2 Desempeño Laboral.....	44
2.4.2.1 Definiciones del Desempeño Laboral.....	44
2.4.2.2 Ventajas del Desempeño Laboral.....	49
2.4.2.3 Beneficios del Desempeño Laboral.....	51
2.4.2.4 Etapas del Desempeño Laboral.....	53
2.4.2.5 Factores del Desempeño Laboral.....	54
2.4.2.6 Objetivos o fines de la Evaluación.....	56
2.4.2.7 Métodos de Evaluación de desempeño.....	57
2.4.2.8 Responsabilidades en la Evaluación de desempeño.....	65
2.4.2.9 Aplicaciones de Evaluación de desempeño.....	69
2.4.2.10 Programas de retroalimentación 360°.....	72
2.4.2.11 Problemas en las Evaluaciones.....	74
2.4.2.12 Consecuencias de no realizar Evaluaciones de desempeño.....	75
2.5 Marco Conceptual.....	76
2.5.1 Clima Organizacional.....	76
2.5.2 Desempeño Laboral.....	77
2.5.3 Glosario de términos.....	79

Capítulo	
III.....	82
Hipótesis de la Investigación	
.....	82
3.1 Hipótesis General.....	82
3.2 Hipótesis Secundarias.....	82
Capítulo IV.....	83
Marco Metodológico.....	83
4.1 Métodos de Investigación.....	83
4.2 Diseño de la Investigación.....	84
4.3 Población y muestra de la investigación.....	85
4.4 Variables de la investigación.....	85
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	86
4.6 Procedimiento de recolección de datos.....	90
4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos.....	93
Capítulo V.....	97
Resultados obtenidos.....	97
5.1 Presentación y análisis de los resultados.....	97
5.1.1 Dimensión: Autorrealización.....	97
5.1.2 Dimensión: Involucramiento Laboral.....	98
5.1.3 Dimensión: Supervisión.....	100
5.1.4 Dimensión: Comunicación.....	101

5.1.5 Dimensiones: Condiciones Laborales.....	102
5.1.6 Variable: Clima Organizacional.....	104
5.1.7 Dimensión: Administración de Información al Cliente.....	105
5.1.8 Dimensión: Relaciones Interpersonales.....	107
5.1.9 Dimensión: Cumplimiento de Meta.....	108

xi

5.1.10 Dimensión: Prospección de Cliente.....	108
5.1.11 Dimensión: Efectividad.....	109
5.1.12 Variable: Desempeño Laboral.....	110
5.2 Análisis e interpretación de los resultados.....	111
5.2.1 Prueba de Hipótesis.....	111
5.2.1 Hipótesis Principal.....	111
5.2.1.2 Hipótesis Secundaria N°1.....	113
5.2.1.3 Hipótesis Secundaria N°2.....	115
5.2.1.4 Hipótesis Secundaria N°3.....	117
5.2.1.5 Hipótesis Secundaria N°4.....	119
5.2.1.5 Hipótesis Secundaria N°5.....	120
5.2.1.6 Resumen.....	123
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES.....	129
REFERENCIAS.....	131
Apéndice A – Matriz de Consistencia.....	133
Apéndice B – Encuesta.....	134

Lista de Tablas

Tabla 1. Dimensión Autorrealización.....	97
Tabla 2. Dimensión Involucramiento laboral.....	98
Tabla 3. Dimensión Supervisión.....	100
Tabla 4. Dimensión Comunicación.....	101
Tabla 5. Dimensión Condiciones Laborales.....	102
Tabla 6. Variable Clima Organizacional.....	104
Tabla 7. Dimensión Administración de información al cliente.....	105
Tabla 8. Dimensión Relaciones Interpersonales.....	106
Tabla 9. Dimensión Cumplimiento de Meta.....	107
Tabla 10. Dimensión Prospección de Clientes.....	108
Tabla 11. Dimensión Efectividad.....	109
Tabla 12. Variable Desempeño Laboral.....	110
Tabla 13. Variable: Clima Organizacional y Variable: Desempeño Laboral.....	111
Tabla 14. Dimensión Autorrealización y Variable Desempeño Laboral.....	113
Tabla 15. Dimensión Involucramiento Laboral y Variable Desempeño Laboral.....	115

Tabla 16. Dimensión Supervisión y Variable Desempeño Laboral.....118

Tabla 17. Dimensión Comunicación y Variable Desempeño Laboral.....120

Tabla 18. Dimensión Condiciones Laborales y Variable Desempeño Laboral.....121

Lista de Figuras

Figura 1. Dimensión Autorrealización de la variable Clima Organizacional.....98

Figura 2. Dimensión Involucramiento Laboral de la variable Clima Organizacional..... 99

Figura 3. Dimensión Supervisión de la variable Clima Organizacional..... 101

Figura 4. Dimensión Comunicación de la variable Clima Organizacional..... 102

Figura 5. Dimensión Condiciones laborales la variable Clima Organizacional..... 103

Figura 6. Variable Clima Organizacional..... 104

Figura 7. Dimensión - Administración de información al cliente variable Desempeño Laboral.105

Figura 8. Dimensión - Relaciones Interpersonales de la variable Desempeño Laboral.....106

Figura 9. Dimensión - Cumplimiento de Meta de la variable Desempeño Laboral.....107

Figura 10. Dimensión - Prospección de Clientes de la variable Desempeño Laboral.....108

Figura 11. Dimensión - Efectividad de la variable Desempeño Laboral.....109

Figura 12. Variable Desempeño Laboral.....110

Figura 13. Variable Clima Organizacional - Variable Desempeño Laboral.....112

Figura 14. Dimensión Autorrealización -Variable Desempeño Laboral.....114

Figura 15. Dimensión Involucramiento Personal - Variable Desempeño Laboral.....116

Figura 16. Dimensión Supervisión - Variable Desempeño Laboral.....	118
Figura 17. Dimensión Comunicación - Variable Desempeño Laboral.....	120
Figura 18. Dimensión Condiciones laborales - Variable Desempeño Laboral.....	122

RESUMEN

Objetivo: El presente trabajo tiene como objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en el año 2017.

Materiales y métodos: tipo no experimental, transaccional correlacional; es no experimental porque se observaron situaciones existentes dentro del área de ventas de Autoland SA-La Victoria; las cuales no fueron provocadas intencionalmente; transaccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único (año 2016-2017) y correlacional, porque se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad. La muestra es la misma cantidad de la población que son 30, es decir que la muestra es no probabilísticas e intencional

Resultados:

El clima organizacional se percibe con un nivel medio favorable entre los colaboradores y para el 30% es favorable, además se ha medido la variable desempeño laboral donde los colaboradores en un 60% aproximadamente afirman que el desempeño laboral debe mejorar, en la medición se observa que el 26.7% es deficiente y 33.37% está por mejorar, es decir se tiene un 60% de los colaboradores a quienes se les ha observado que presenta un desempeño laboral insuficiente.

Conclusiones:

El Clima Organizacional en Autoland sede de la Victoria esta como medio favorable. La variable desempeño laboral es calificada como “Por Mejorar”.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño laboral, Colaboradores, Supervisión, éxitos

xv

ABSTRACT

Objective: The objective of this study is to establish the relationship between the organizational climate and the work performance of Autoland employees, La Victoria headquarters in 2017.

Materials and methods: Non-experimental, transectional, correlational; Is non-experimental because there were existing situations within the sales area of Autoland SA-La Victoria; Which were not intentionally provoked; Since the data collection was done in a single moment and in a unique time (2016-2017) and correlational, because the relationship between organizational climate and work performance was determined without specifying the sense of causality. The sample is the same amount of the population as 30, ie the sample is non-probabilistic and intentional

Results:

The organizational climate is perceived with a favorable average level among the collaborators and for the 30% is favorable, in addition has been measured the variable labor performance where the collaborators in approximately 60% affirm that the work performance must improve, in the measurement is observed That 26.7% is deficient and 33.37% is about to improve, that is, they have 60% of employees who have been observed to have insufficient work performance.

Conclusions:

The Organizational Climate in Autoland headquarters of the Victory is a favorable medium. The variable labor performance is qualified as "For Improvement".

Key words: Organizational Climate, Work performance, Collaborators, Supervision, successes.

CAPÍTULO I

Planteamiento del estudio

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En los países del primer mundo, el clima laboral es mirado como una oportunidad y como una estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de un negocio, especialmente si éste se está enfrentando a una crisis o por momentos complicados, medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. En el mundo empresarial europeo se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de otras organizaciones, para competir y estar entre los mejores, se deben alimentarse de varios nutrientes que hacen de las empresas árboles robustos y fuertes.

En Estados Unidos y Canadá, buscan un mejoramiento continuo del ambiente de la organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista este lado humano de la empresa; se pretende dar a conocer la importancia de gestionar apropiadamente el clima para el bienestar y éxito de las organizaciones, los escenarios económicos en estos dos países, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo, por su competitividad y en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso, las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente.

En México y Centroamérica, hay un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso. Sin embargo, también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de auto-renovación y aprendizaje.

En América Latina, las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta.

Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

Autoland nace en el año 1996, como concesionario de Ford en el local de República de Panamá 4247-Surquillo siendo su socio mayoritario y gerente general Edwin Derteano, formando un equipo de trabajo con especialistas en ventas, servicio y repuestos, con 30 empleados.

Enfrentando épocas difíciles en la venta de vehículos nuevos, seriamente afectada por la masiva importación de vehículos usados que supera ampliamente la importación de vehículos nuevos; se logra supervivir y en el 2002, aplicando la sinergia que tenía en el rubro automotriz, Autoland logra ser representante de la Marca Kia, iniciando con el local de Miraflores para posteriormente adquirir su segundo concesionario en Ate Vitarte, el buen desempeño en ambos concesionarios y el crecimiento de la marca en el mercado peruano anima al grupo chileno presidido por Bruno Fritsch, con gran experiencia en la venta de autos en el mercado chileno, con ventas anuales de más de 23,000 mil unidades, a instalarse en el Perú y adquiriendo la totalidad de acciones de Autoland, iniciando un rápido programa de inversión y crecimiento en el Perú, esto se ve reflejado en la adquisición de un tercer local ubicado en La Victoria.

Autoland actualmente tiene la presentación de cuatros marcas como son: Kia, Ford, Mazda y Suzuki, cuenta con seis locales y tres puntos de ventas en centro comerciales importante de Lima, cuenta con 180 colaboradores donde el 20% en área de administración, 35% en el área de post venta 45% en el área comercial.

Convertirse en un socio de por vida confiable para nuestros clientes, traeremos una nueva perspectiva a los automóviles a través de soluciones inventivas para la movilización basadas en la humanidad, tecnología eco-amigable y servicios.

Promovemos nuestra cultura hacia los clientes proveyéndoles de la mejor calidad y de un servicio impecable, con todos nuestros valores centrados en ellos.

Pero, en el área de ventas de la sucursal de la Victoria existen deficiencias que son el bajo nivel de motivación, generando un escaso nivel comunicación entre jefatura y vendedores, existe un mínimo nivel de capacitación y nivel de compromiso con diferencias salariales.

Las causas que las originaron fueron:

- a) mal clima laboral, falta de intereses de los directivos, deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento y problemas de comunicación.

Proyección de la situación problemática

Si, en Autoland sucursal de la Victoria, el objeto de estudio no reduce o elimina las situaciones arriba descritas, entonces podría suceder:

Cese de vendedores, cambio de jefe de ventas, cambio de Gerente de división Kia y cierre de sucursal.

Control del Pronóstico

Para mejorar las situaciones descritas en el objeto de estudio, se propuso que *clima organizacional y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland en la sucursal de la victoria*, que traerá los siguientes beneficios:

- Autorrealización
- Involucramiento Laboral
- Supervisión
- Comunicaciones
- Condiciones Laborales

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral entre los colaboradores de Autoland sede de La Victoria en el año 2017?

1.2.2 Problema Secundarios

¿En qué medida la autorrealización se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017?

¿En qué medida el involucramiento se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017?

¿Cómo la supervisión se relaciona en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017?

¿Cómo la comunicación se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017?

¿Cómo las condiciones laborales se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en el año 2017.

1.3.2 Objetivos Secundarios

Establecer la relación que existe entre la autorrealización y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.

Determinar que el involucramiento laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.

Determinar cuál es la relación entre la supervisión y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.

Determinar la relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.

Determinar la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.

1.4 Delimitación de la investigación

1.4.1 Delimitación temporal

La investigación cubrió un periodo de diez meses: de noviembre 2016 hasta julio 2017.

1.4.2 Delimitación espacial

Autoland sede La Victoria ubicado en Paseo de la Republica 1835-distrito de La Victoria-provincia Lima-departamento de Lima-Perú.

1.4.3 Delimitación social

El grupo social, objeto de estudio de la investigación, ha sido los colaboradores de la sucursal de Autoland en La Victoria, que totalizan 30 personas.

1.4.4 Delimitación conceptual

Disciplina: Administración y Gerencia

Línea de Investigación: Modelo de Gestión en Administración.

Área temática: Recursos Humanos

1.5 Justificación e importancia de la investigación

El presente tema se justifica ya que esta investigación pretende dar a conocer los factores del clima organizacional que influyen o relacionan en el desempeño laboral de los trabajadores que impactan significativamente en su rendimiento, en las relaciones jefe-vendedores, en el sentido real de pertenencia, en la comunicación, en el liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral, a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para la empresa ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para la empresa.

1.6 Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron dificultades como la falta de tiempo para coordinar con el personal, ya que contaban con la disponibilidad necesaria debido a las múltiples responsabilidades que asumen.

El investigador tiene que compartir sus obligaciones laborales, obligaciones de estudio del programa de tesis y las obligaciones de padre de familia, además, se solicitó un crédito estudiante para poder culminar su tesis y poder cubrir los gastos administrativos generados para la obtención del título universitario, Sin embargo, estas limitaciones no han sido para realizar la presente investigación.

Capítulo II

2. Marco teórico y conceptual

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para realizar nuestra investigación hemos tenido como antecedentes las siguientes tesis:

(Calderòn, 2011) en la tesis titulada **El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato, Ecuador**, tenía como objetivo principal determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda, y sus objetivos secundarios fueron diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Andelas Cía. Ltda. A través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos, analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

(Calderòn, 2011), indica que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario, existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía.Ltda.

(Antùnez, 2015) **en la tesis titulada El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de cajas de las agencias de servicios bancarios Banesco de la ciudad de Maracay, Venezuela,** tenía como:

Objetivo principal explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Objetivos secundarios fueron diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, determinar el nivel de rendimiento de los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

- Concluyo que el diagnóstico de los factores que determinan actualmente el clima organizacional de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua , permitió conocer que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas. Sin embargo, existen otros factores tales como: la satisfacción al cliente, el liderazgo, la motivación y los valores; que aun estando presentes y alcanzando ponderaciones superiores al 50 por ciento, deben ser considerados como elementos de riesgo capaces de generar un detrimento en el conjunto de propiedades inherentes a la atmosfera laboral y, por consiguiente, al rendimiento de las personas durante la jornada de trabajo.

- La determinación del nivel de rendimiento de los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, llevó a concluir que los colaboradores poseen conocimientos, formación, competencias, capacidad y conductas muestran un buen desempeño laboral, debido a que logran alcanzar las metas establecidas por la organización en el tiempo establecido y utilizan las evaluaciones del desempeño para estimular o apreciar el desenvolvimiento de los individuos en el cargo y determinar su potencial desarrollo.
- Ahora bien, el análisis de los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, llevó a la determinación de que el trabajo en equipo, la tecnología, la comunicación y la organización, constituyen elementos que determinan de manera positiva el entorno en el cual se desenvuelven los trabajadores.
- Concluyo que el clima organizacional efectivamente es un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que la percepción positiva o negativa que mantiene una persona respecto a su trabajo, la cual se deriva, precisamente, de la atmosfera en la cual desarrolla sus actividades, se pueden obtener comportamientos dirigidos hacia la productividad o, por el contrario, desempeños laborales poco eficaces y eficientes. Finalmente, se aprecia con base en los resultados obtenidos que los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de la

soltura necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción.

(Shirley, 2014) en la tesis titulada **La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodos 2014, Perú**, tenía como objetivo principal determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho y como objetivos secundarios conocer de qué manera los factores higiénicos inciden en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho y determinar de qué manera los factores motivacionales inciden en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho.

- Concluyo que la motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es decir en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes.
- Los factores motivacionales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es importante que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción que logre que la institución cumpla sus metas y objetivos.
- Los factores higiénicos inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, período 2014; por lo

tanto nos referimos al entorno laboral de un trabajador y que se toma en cuenta el empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos y oportunidades, logrando que el trabajador tenga una capacidad de satisfacción para cumplir sus tareas encomendadas.

- En el Banco Interbank, la toma de decisiones está siendo usada por los jefes de los subordinados, permitiendo que los subordinados también aporten sus ideas y/o soluciones antes los problemas que pueda enfrentar la institución.
- En el Banco Interbank, se capacita al personal para que desempeñe su labor de manera eficiente y que cuente con la experiencia necesaria para realizar su trabajo y cumplir con las metas establecidas.

(Veronica, 2013) en la tesis titulada **Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO) Guayaquil, Ecuador**, tenía como objetivo principal Identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento y como objetivos secundarios, identificar los factores intrínsecos que se deben reforzar en los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes para mejorar su rendimiento, identificar si existen factores extrínsecos que reducen la satisfacción en los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes, determinar los niveles de satisfacción de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes.

- Concluyo que las condiciones externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes, obteniendo un alto nivel de satisfacción y descartando por tanto que este incida de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores. Dejando en evidencia que sus condiciones externas son muy satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comodidad de quienes conforman el grupo Inbound Pymes.
- Hay altos niveles de insatisfacción en sus condiciones internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa, y las comunicaciones interpersonales. En las retroalimentaciones al grupo de asesores y se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en la forma en que se comunica y la organización que sus “líderes” o supervisores tienen al momento de hacerlo. Por tanto, los asesores perciben falta de apoyo y respaldo por parte de sus “líderes” al momento de conocer sobre temas comerciales, operativos y sobre todo cuando incurren en errores operativos.
- Queda reflejado a través de los instrumentos aplicados que la productividad del grupo y su efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la Campaña de Inbound Pymes debido a las condiciones internas que denotan cierta insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias. Descartando entonces que la incidencia al problema de estudio sea debido a los factores extrínsecos ya que no se evidencian parámetros de insatisfacción,

(Vargas, 2015) en la tesis titulada **Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015**, tenía como objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la

Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015 y como objetivos secundarios determinar la relación entre la comunicación interpersonal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015, determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015, determinar la relación entre la motivación del personal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015 y determinar la relación entre la comunicación interpersonal y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.

- Concluyo que indicando que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.
- La motivación laboral y la productividad laboral tienen una relación muy débil, debida a que la motivación tiene una influencia directa en el desempeño del trabajador.
- Por tal razón se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al trabajador como: reconociendo laboral, ascensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones y otros concerniente a la motivación.
- La comunicación interpersonal y la eficacia tienen una relación débil. Por lo cual, se le recomienda a la Municipalidad Distrital de Pacucha a formular un Plan de comunicación para fortalecer los aspectos relacionados a la eficacia, considerando aspectos de relaciones humanas, manejo de comunicación y otros.

- La motivación laboral y eficacia tienen una relación débil. Por tal motivo se le recomienda a la institución aplicar estrategias de motivación en relación a la política de la institución para impulsar la eficacia.

(Mendez, 2014) en la tesis titulada **Clima laboral y servicio al cliente en hospitales de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala**, tenía como objetivo principal establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango y como objetivos secundarios, definir los factores que afectan el clima laboral en los hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango, identificar la calidad en el servicio al cliente que ofrecen los colaboradores a los pacientes que acuden a los hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango, determinar los problemas que causa la falta de calidad en el servicio al cliente en los hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango.

- Concluyo que el clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia del mismo ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad.
- Los factores determinantes que se detectaron en el hospital objeto de investigación fueron remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene, estos son factores que no les afecta de una manera negativa sino positiva. En el hospital existen procedimientos que facilitan la práctica de la calidad y que éstos facilitan el servicio al cliente al lograr que éste sea de calidad.

- Cuando el paciente no recibe un servicio de calidad, se corre el riesgo de perderlo o que el mismo dé malas referencias debido a su inconformidad en los servicios del hospital.

(Elizabeth, 2010) en la tesis titulada **Estudio de clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas CA, ciudad Caracas**, tenía como objetivo principal realizar un estudio del clima organizacional de la empresa JMC Comunicaciones Integradas, Young & Rubicam, a partir de la percepción que tienen sus miembros, con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas y como objetivos secundarios, determinar las dimensiones a abordar para el estudio del clima organizacional de la empresa JMC*Y&R, analizar a partir de las diagramas de correlación los factores que existen en el clima organizacional de JMC*Y&R, determinar cuál de los factores que componen el clima organizacional en JMC*Y&R, tienen mayor relevancia en el desarrollo del mismo.

- Concluyo que la evaluación del clima organizacional permitió determinar el tipo de clima laboral que se desarrolla en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, revisada la teoría y en base a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado se desarrolla un clima de tipo participativo-consultivo de acuerdo a la teoría de Likert en el cual los resultados obtenidos se ajustan a las siguientes características la dirección tiene confianza en sus empleados, la toma de decisiones sigue reservada al alto nivel de dirección, se mantiene el tipo de comunicación descendente y el sistema consultivo apunta a la satisfacción de necesidades de prestigio y estima.
- El clima organizacional está sustentado favorablemente en las variables de motivación, comunicación, pertenencia, integración, liderazgo, y entorno social lo

que permite equilibrar las variables que no favorecen como compensación, capacitación y adiestramiento.

- En las dimensiones integración, pertenencia y entorno social reflejan el alto compromiso que los empleados tienen con la organización participando en las actividades que se desarrollan.

(Helber, 2015) en la tesis titulada **El Clima organizacional y la satisfacción laboral en lo docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera en la Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión, 2012, Lima, Perú**, tenía como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima laboral y satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2012 y como objetivos secundario, establecer la relación existente entre las relaciones interpersonales con la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2012, establecer la relación existente entre el compromiso organizacional con la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2012, establecer la relación existente entre la afiliación y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2012 y determinar las relaciones entre la identidad institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2012.

- Concluyo que la satisfacción con el desempeño o la forma de liderar de las autoridades es un factor importante en el logro de un clima organizacional adecuado.

- Por ello sería recomendable organizar talleres donde las autoridades y los miembros de la institución puedan dialogar abiertamente de puntos críticos de la administración.
- Es recomendable que los miembros de la institución participen de actividades en la comunidad donde está ubicada para que formen una identidad institucional que le permita cohesionar al personal y así se sientan liderados eficientemente por las autoridades de turno.
- En una jornada de reflexión organizada por las autoridades, sería recomendable que todo el personal elabore una lista de compromisos que sean cumplidos por todos y, para que siempre lo tengan presente, sean colocados en una parte visible de la institución

(Francisco, 2015) en la tesis titulada **Clima organizacional del Departamento de enfermería del servicio de Emergencia de un Hospital Nacional de Lima, Perú**, tenía como objetivo principal determinar el nivel del clima organizacional en el departamento de enfermería de un Hospital Nacional de Lima y como objetivos secundarios determinar el nivel del clima organizacional en su dimensión de motivación en el departamento de enfermería del servicio de emergencia de un Hospital Nacional de Lima, determinar el nivel del clima organizacional en su dimensión de satisfacción laboral en el departamento de enfermería del servicio de emergencia de un Hospital Nacional de Lima, determinar el nivel del clima organizacional en su dimensión de liderazgo en el departamento de enfermería del servicio de emergencia de un Hospital Nacional de Lima y determinar el nivel del clima organizacional en su dimensión de comunicación en el departamento de enfermería del servicio de emergencia de un Hospital Nacional de Lima.

- Concluyo que propiciar un buen clima organizacional, cumplir las mejores condiciones de comunicación efectiva, apoyo mutuo, respeto a las funciones y nivel de eficiencia en el trabajo para el buen funcionamiento del servicio a través de un programa de capacitación en comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
- Es necesario que la institución establezca un programa de estímulos e incentivos como reconocimiento al personal por la trayectoria, la antigüedad del personal y que se tenga en cuenta entre otros aspectos los logros y resultados en el trabajo realizado.
- Generar un buen ambiente de trabajo, con un buen trato cordial, de directivos hacia los colaboradores y entre los colaboradores mismos. Buena infraestructura y buenos lugares de acondicionamiento para un buen ambiente de trabajo en el servicio.
- Cumplir con una buena gestión en el servicio para que las funciones que realiza el personal de enfermería no afecte también a los pacientes y así cumplir con las normas del hospital.
- Creación de condiciones y espacios para una participación activa de los funcionarios de la institución en las decisiones necesarias, con la generación de aportes y opiniones, su reconocimiento, así como de responsabilidad de sus acciones, además desarrollo de talleres de liderazgo

(Raquel, 2012) en la tesis titulada: **Clima Organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B. DR. Francisco Espejo, Valencia, Venezuela** tenía como objetivo principal evaluar el desempeño gerencial del personal directivo en función del clima organizacional en la E.B. “Dr. Francisco Espejo” y como objetivos secundarios,

diagnosticar a través de la percepción de los docentes el desempeño gerencial ejercido por el personal directivo de la E.B. Dr. Francisco Espejo, identificar los factores que influyen en la efectividad del desempeño gerencial del personal directivo de la E.B. Dr. Francisco Espejo y analizar las estrategias gerenciales que emplea el personal directivo de la E.B. “Dr. Francisco Espejo”.

- Concluyo que el gremio docente de ésta institución percibe las acciones relacionadas con el desempeño gerencial de los directivos como insuficientes, ya que las funciones de los mismos se ven ampliamente influenciadas por los lineamientos emanados por la Secretaría de Educación y Deportes del Estado Carabobo, debilitando así la acción personal y autónoma de la que gozan como personal directivo.
- El desconocimiento por parte de los docentes y directivos sobre el beneficio de las tendencias administrativas como lo es el clima organizacional y la gestión de la calidad aplicadas al campo educativo, acarrearán una evaluación deficiente del sistema interno de la institución. Es así como se puede decir que el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades, sin embargo, también impone demandas, condiciones, coacciones, restricciones, contingencias y amenazas.
- En este mismo orden de ideas, el cuerpo directivo muestra debilidades en las competencias que debe poseer como parte de su perfil laboral; es decir, que manifiestan incapacidad en el cumplimiento de algunas de sus funciones por la falta de habilidades técnicas, dominio de métodos y equipos esenciales para el cumplimiento de sus funciones, como lo son el uso de computadores y medios electrónicos para facilitar el envío y recepción de información. Aunque al final

cumplen con la mayoría de sus asignaciones como directivos, la calidad de las mismas no demuestra la eficiencia que deberían tener.

(Lizeth, 2013) En la tesis titulada **Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A, Quito, Ecuador**, tenía como objetivo principal determinar si el clima laboral influye directamente en la de rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A y como objetivos secundarios, identificar el clima laboral en el que se desenvuelve el personal motorizado en la empresa Sodetur S.A, conocer el índice de rotación del personal motorizado que se presenta en la empresa SODETUR S.A

- Concluyo que acuerdo a la investigación que efectivamente existe una incidencia importante del Clima Laboral en la Rotación de personal de la empresa investigada, SODETUR S.A, El Clima Laboral de la empresa es considerado inadecuado, especialmente en cuanto a la estabilidad y seguridad del personal.
- La investigación nos dio a conocer que en general el personal operativo motorizado no lleva una buena relación con el supervisor o jefe.
- Hay que recalcar que el clima laboral en cuanto a motivación y comunicación se encuentran en un nivel adecuado.
- La medición de Clima Laboral denotó una gran predisposición y colaboración por parte del personal, por sentirse tomados en cuenta en el desarrollo de la empresa.

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Clima laboral

Como punto de introducción tenemos el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin (1939) como precursor del interés en el contexto que configura lo social.

Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional, por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona, él fundamenta sus estudios en el enfoque de la escuela Gestalt, la cual partía de que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. Uno de sus descubrimientos fue que el clima por sí mismo provee más fuerzas que tendencias conductuales previas y es capaz de cambiar la conducta observable de los miembros de un grupo.

En 1950 Cornell viene a definir el clima laboral como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona.

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología

tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues, tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

La definición dada por Guillén y Guil, (1999) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

2.2.2 Desempeño Laboral

El desempeño laboral tiene como pionero a Robert Owen (1813) quien estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, básicamente el sistema consistía en que cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente los reportes y comentarios sobre sus desempeños, el block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento, el block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante, los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhem Wundt (1879), fundo el primer laboratorio de psicología experimental donde se llevaron a cabo los estudios científicos del conducto humano, la calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Fue así como Winslow Taylor (1915), quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Woks, señaló que “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable con los límites de la eficiencia de los trabajadores. Taylor planteo tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada.

Seleccionar los mejores hombres para el trabajo, Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo y conceder incentivos en forma de salarios más altos.

Zerilli, (1973): Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.

Andrew Sikula, (1989): Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.

Harold Koontz, (1990): Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

Werther & Davis, (1992): Es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.

Harper & Lynch, (1992): Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Idalberto Chiavenato, (1995): Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Luis Puchol, (1995): Es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Byars & Rue, (1996): Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuesta Santos, (1999): Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos

fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.

Mesa Espinosa, (2000): Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

2.3 Marco Legal

La Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre del 1993, dedica los siguientes capítulos relacionados con la presente investigación:

Artículo 24° y 25°, Decreto legislativo N°854 (01.10.1996) Texto Único ordenado de la ley de Jornada de trabajo, donde se indica que la jornada máxima de trabajo es de ocho horas diarias o 48 horas semanales, además que el trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure para él y su familia, el bienestar material y espiritual.

Régimen laboral privado con el DL N° 728 creada en marzo 19972, en el gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori Fujimori, regula a los trabajadores comprendidos en la actividad privada.

La Constitución de 1993, siguiendo la corriente neoliberal de los 90, recortó los derechos sociales y económicos; entre ellos, los derechos laborales, la constitución de 1993 omitió la estabilidad laboral pero no la prohibió, y encargó a la ley que regule la protección por despido arbitrario, lo cual legitimó el esquema del DL. N°728 de 1991, Ley de Fomento del Empleo, el gobierno transitorio de Dr. Valentín Paniagua (2000-2001), el gobierno de

Dr. Alejandro Toledo 2001-2006), el gobierno de Dr. Alan García (2006-2011), el gobierno de Ollanta Humana (2011-2016) mantienen dicho régimen laboral hasta la actualidad.

Comprende básicamente el conjunto de acciones de política laboral emprendidas por el Poder Ejecutivo orientadas a la generación masiva de empleo, a flexibilizar el mercado de trabajo, a la promoción activa del empleo autónomo como mecanismo fundamental de acceso a la actividad laboral por iniciativa de los propios trabajadores, a la promoción de cooperativas de trabajadores, así como las acciones gubernamentales orientadas a fomentar el establecimiento de pequeñas empresas intensivas en uso de mano de obra, dictando medidas tendentes a incentivar su integración a la normalidad institucional.

2.4 Marco Teórico

2.4.1 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo. El Clima Laboral se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender

aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, el tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Un estudio del Clima Laboral proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Existen varias conceptualizaciones sobre el Clima organizacional las cuales se presentan continuación.

2.4.1.1 Definiciones de Clima Organizacional

a. García e Ibarra, afirman que el clima organizacional, también llamado clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

b. Ortiz y Cruz lo definen como el “conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que la organización.

c. Tagiuri, El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: es experimentada por sus ocupantes, influye su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente.

d. Litwin y Stringer, efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica.

e. Chiavenato, el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

La definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos o constructos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los recursos humanos.

f. Méndez Álvarez, se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima laboral es necesario la introducción a la Teoría General de la Administración que resalta los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- a. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- b. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- c. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- d. El Clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

2.4.1.2 Aspectos del Clima Organizacional

Esta dado por las condiciones, las situaciones y la dinámica en el anterior de una organización De ahí que el clima refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

- a. Condiciones físicas de la organización
- b. Aspectos emocionales de los individuos

- c. Aspectos espirituales y morales
- d. Salud y bienestar brindada

2.4.1.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima laboral existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

a. Estructura se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc...) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas.

Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.

b. Empowerment se refiere a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación se refiere al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En

general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Desde esa perspectiva el clima laboral es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima laboral se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.4.1.4 Teoría de Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional se desprenden dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo
- b. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. La escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la funcionalista se aplican al clima laboral, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

De acuerdo con Martín y colobos. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Likert menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Douglas McGregor (1960) expuso dos modelos que llamo teoría X y teoría Y.

Teoría X

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

2.4.1.5 Tipos de Clima Organizacional

- a. Tipo Autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador y Sistema II Autoritarismo paternalista
- b. Tipo Participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV: Participación en grupo.

2.4.1.6 Funciones del Clima Organizacional

- a. Vinculación: Lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan de manera informar con las demás funciones laborales.
- b. Desobstaculización: Cambiar la monotonía y rutina laboral, con actividades productivas y de mayor utilidad.
- c. Espíritu: Es demostrarle a la empresa que se trabaja con ánimo, dedicación y compromiso, si tener en cuenta la obligación de los deberes.
- d. Intimidad: Lograr que los empleados gocen de libertad para expresarse libremente y motivar a los que no se creen capaces.
- e. Alejamiento: Se enfoca en la relación personal con los directivos, manteniendo distancia y prudencia sin afectar la confianza por ellos.
- f. Énfasis en la Producción: Se enfatiza en la clase de supervisión que ejerce la parte administrativa hacia los objetivos productivos esperados por la empresa.
- g. Empuje: Es el comportamiento del sector administrativo por lograr una mayor motivación por el logro de las metas trazadas para los empleados.

h. Consideración: Se enfatiza en la humanidad, nobleza y humildad con que deben ser tratados los miembros de la organización, de parte de sus directivos y jefes.

i. Estructura: Las opiniones y la aceptación de los trabajadores por las normas y reglas que supervisan sus deberes y funciones laborales.

j. Responsabilidad: Es el compromiso que se tiene en el momento de entregar o dar resultados, tomando nuestras propias decisiones en el proceso de desarrollo de la función.

k. Recompensa: Es el premio o estímulo que brinda la empresa a empleados destacados en sus funciones laborales.

l. Riesgo: Es la aventura en la toma de decisiones que pueden brindar o no, oportunidades rentables para la empresa.

m. Cordialidad: Es la amabilidad y caballerosidad con deben ser regidas las relaciones laborales y sociales dentro de la organización.

n. Apoyo: Es el soporte laboral brindado por los compañeros de trabajo sin importar el rango que desempeñen en la organización.

o. Normas: Es el comportamiento a nivel grupal sobre la realización del buen desarrollo, y desempeño de los miembros de la empresa.

p. Conflictos: Son los métodos de discusión que manejan la organización en cuanto a la solución de problemas y percances laborales y personales.

q. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que se siente por el apoyo a nuestra organización.

r. Conflicto e Inconsecuencia: Es cuando se encuentran normas o reglas incoherentes con el clima organizacional de la empresa.

s. Formalización: Es la especificación de las normas y funciones de cada empleado que pertenezca a la organización.

t. Adecuación de la planeación: El nivel de adaptación de los planes y estrategias a realizar para el logro de los objetivos trazados por la organización.

u. Selección basada en calidad y desempeño: Es la selección de personas a través de la meritocracia, es decir, por los logros y desempeños del empleado en la organización.

v. Tolerancia a los errores: Es la manera en la cual se juzga y se reacciona ante el error de cualquier miembro de la organización, basada en respeto y solidaridad.

2.4.1.7 Componentes o escalas del Clima Organizacional

Se divide en subjetivos y objetivos

Subjetivos: Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional significativo:

Autonomía: Se asocia a bajo control y de baja autonomía cuando el ejercicio es amplio.

Participación: Se polariza con la pasividad e indiferencia.

Liderazgo: Se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos del líder.

Comunicación: Se polariza con la incomunicación o mala, el no saber escuchar genera malas relaciones.

Objetivos: Relativos al ambiente y las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo)

Condiciones físicas: Opuesto a incumplimiento de las condiciones mínimas legisladas.

Política salarial: Opuesto ausencia de política salarial o ineficaz/injusta.

Diseños de puestos: Se polariza con el caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo.

Forma de trabajar: Opuesto a ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc.

2.4.2 Desempeño laboral

2.4.2.1 Definiciones del Desempeño Laboral

Stoner (1994), quien afirma el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la

ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Ivancevich (2005), menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

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

Aguirre (2000), define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

- a. **Continuo:** Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.
- b. **Sistemático:** Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.
- c. **Orgánico:** Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.
- d. **En cascada:** Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.
- e. **De expresión de juicios:** Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones.
- f. **En relación con el trabajo habitual:** Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.
- g. **Histórico:** El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.

- h. **Prospectivo:** Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello.
- i. **Integrador:** Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado.

Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación.

Factores Actitudinales:

- a. Disciplina
- b. Actitud cooperativa
- c. Iniciativa
- d. Responsabilidad
- e. Habilidad de seguridad
- f. Discreción
- g. Presentación personal
- h. Interés, creatividad
- i. Capacidad de realización

Factores Operativos:

- a. Conocimiento del trabajo
- b. Calidad
- c. Cantidad
- d. Exactitud
- e. Trabajo en equipo
- f. Liderazgo.

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando

innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

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

2.4.2.2 Ventajas del Desempeño Laboral

Bohlander y Sherman (2001) indica las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- a. **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b. **Políticas de compensación:** la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

- c. **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d. **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e. **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f. **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- g. **Errores en el diseño de puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- h. **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.4.2.3. Beneficios del Desempeño Laboral

Chiavenato (2000) indica que, al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

Para la jefatura:

- a. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

Para el colaborador:

- a. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

- b. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- c. Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)
- d. Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

Para la empresa:

- a. Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.
- b. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- c. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

2.4.2.4. Etapas del Desempeño Laboral

Ivancevich (2005)

a. Identificación: consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice.

Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

b. Ejecutiva o medición: este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

c. Conclusiva: es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior.

Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

2.4.2.5. Factores del Desempeño Laboral

a. Estándares Gerenciales

Los estándares gerenciales pueden ser un factor en la motivación o la desmotivación de los empleados, deben estar en consonancia con las obligaciones del trabajo descritas en la descripción del trabajo esbozado por los recursos humanos. Los antecedentes del empleado, incluyendo su historia educativa, también se indican en la descripción del puesto.

Los gerentes deben mantener sus expectativas alineadas con las funciones asignadas al empleado. Al esperar más de un empleado de lo que fue contratado, o para los que sus antecedentes los ha preparado, puede disminuir el rendimiento del empleado.

b. Motivación

Para obtener el mejor rendimiento de los empleados, es necesario que haya algún tipo de motivación más allá del salario. La motivación puede venir en forma de incentivos económicos, la oportunidad de participar en

proyectos de la compañía, una carrera que conduzca a la gestión y la participación directa en la gestión de las tareas diarias.

Una motivación eficaz puede crear una fuerza de trabajo productiva, pero la falta de los factores de motivación puede dejar a los empleados en busca de razones para dar su máximo esfuerzo.

c. Compromiso

Los empleados que se sienten como si la empresa ha hecho un compromiso con ellos para que tengan éxito tienden a obtener mejores resultados. Un compromiso significa ofrecer un precio competitivo de remuneración y un paquete de beneficios, ofrecer asistencia en el pago de los gastos de educación superior del personal, el desarrollo de un programa de entrenamiento regular que mantenga a los empleados actualizados en los cambios de la empresa y que proporcione información pertinente para que los empleados hagan su trabajo y equipos de mejora para asegurarse de que los empleados tienen la tecnología más eficiente disponible para hacer su trabajo. El compromiso mostrado por la empresa se devuelve en forma de compromiso de los empleados.

d. Evaluaciones de los empleados

Una evaluación eficaz de los empleados es un proceso interactivo en el que el director da su opinión sobre el desempeño del empleado y el empleado tiene la oportunidad de señalar lo que ha aprendido durante el año. Los

administradores crean un plan junto con el empleado para el próximo año sobre cómo el empleado puede desarrollar y mejorar su rendimiento. Las evaluaciones integrales de los empleados son importantes para el funcionamiento continuo de los empleados.

2.4.2.6 Objetivos o Fines de la Evaluación

Gestoso (2007) indica que las acciones una organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores pueden tener dos objetivos básicos. Por un lado, el control, y por otra parte el desarrollo y la motivación, del mismo modo la evaluación puede priorizar o centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos. La combinación de estos factores proporciona las diferentes características de los tipos y fines de la evaluación:

- a. **Administración de personal:** Tiene como finalidad contratar, promocionar, remunerar, sancionar e, incluso despedir. El evaluador toma el rol de juez al valorar como bueno o malo el desempeño de un empleado para determinar medidas adoptadas después por la dirección de una organización.
- b. **Técnicas de gestión o validación:** se centra en comprobar que el sistema formal de valuación funcione adecuadamente, si los predictores utilizados son válidos y fiables, en este caso el rol del evaluador es el más científico, pues como se mencionó anteriormente la objetividad y autenticidad del proceso es una condición más necesaria que deseable, por

un lado, garantiza el bien hacer de evaluador y dota de credibilidad a un proceso con trascendencia.

c. Identificación de potencial: no es más que la identificación de empleados que podrían ocupar otros puestos en la organización, puestos de mayor responsabilidad. El evaluador asume un papel de predictor de personas con capacidad de poder asumir nuevas responsabilidades.

d. Desarrollo de la gestión: constituyen un instrumento útil en la mejora de las habilidades del personal en la organización, mediante acciones como la formación o la reorientación de sus puestos de trabajo. La evaluación es fundamentalmente un proceso de retroalimentación, la propia evaluación tiene como objetivo final la propia mejora constante de una organización de todos sus elementos y estructuras, en ningún caso debe ser entendida como un elemento punitivo hacia los trabajadores. Esta percepción podría ser principal obstáculo en la implementación de un sistema formal de evaluación, por lo que se debe evitar dicha apreciación.

e. Desarrollo y motivación: tiene como principal finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientándole eficazmente para realizar el desempeño. La mejor manera de incrementar los niveles de motivación de los empleados.

2.4.2.7 Métodos de evaluación de desempeños

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido.

Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

a. **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

b. **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de

verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

c. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta

seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

d. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes.

Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

e. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

f. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal

calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico.

Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

g. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor.

Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.

Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

h. Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método

puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

i. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

j. Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

k. Métodos de evolución en el desempeño a futuro: se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

l. Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

m. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos

son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

n. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del colaborado y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

o. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

2.4.2.8 Responsabilidades en la evaluación de desempeños

Aguirre (2000) menciona que debe haber un responsable que este en estrecho y continuo contacto con el empleado que tenga la capacidad y disposición de emitir un juicio sobre los empleados y luego se pueden implicar los demás departamentos involucrados.

Chiavenato (2007) de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, a la propia persona, al individuo y gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

a. El Gerente: en casi todas las organizaciones, asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, en ellas el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instruir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que abarca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

b. La propia persona: en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación.

Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, si se tiene en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

c. El Individuo y el Gerente: esta administración, surge de la vieja administración por objetivos, pero con nueva presentación, ahora es democrática, participativa, incluyente y muy motivadora, orientada por los siguientes aspectos:

- Formulación de objetivos mediante consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante consenso en el que la empresa y el trabajador obtengan beneficios.
- Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.
- Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los mismos medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Desempeño.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.

d. El Equipo de Trabajo: otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evaluara el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para una mejora continua. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

e. El área de Recursos Humanos: el área de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización y cada gerente proporciona información sobre el desempeño de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

d. La comisión evaluadora: se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos. Los miembros participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros son el gerente de cada evaluado.

e. Evaluación de 360: se refiere al contexto que envuelve a cada persona y la evaluación en todos los ámbitos incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En

este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación.

2.4.2.9 Aplicaciones de Evaluación del Personal.

Aguirre (2000) señala que la evaluación no debe convertirse en un fin en sí misma, lo que sucede al no ser aprovechada esa información, sino que es un medio para que la organización, a través de la mejor administración de los recursos humanos, adquiera ventajas competitivas.

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

Se utilizan con fines administrativos que se tiene en cuenta para la toma de decisiones en temas relacionados con las condiciones de trabajo, como recompensas, ascensos y ceses.

Se emplea con fines de perfeccionamiento y se usa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y sus técnicas de trabajo, lo cual supone actuar sobre el asesoramiento de conductas eficaces y la formación. De modo más específico,

aunque sin ánimo de ser exhaustivos, la evaluación del desempeño cabe aplicarla para la calificación del personal, promociones y traslados, formación, seguimiento e incentivos.

a. Calificación del Personal: es necesario que cada trabajador este correctamente calificado en función de sus capacidades y limitaciones en relación con el resto del personal, para lo cual se puede utilizar la evaluación que periódicamente se haga del personal. La actualización del expediente personal es necesaria para la mejor utilización del personal, pues de lo contrario cabe suponer que se considera homogéneo todo el personal o que la calificación del mismo se hace en base a los juicios subjetivos que sobre el mismo se han formado sus superiores.

b. Promociones y Traslados: Al conocer las capacidades de los trabajadores se pueden establecer planes de promoción o traslado en relación con los mismos. Para ello es preciso tener en cuenta tanto los requisitos del puesto a cubrir como las competencias del trabajador, para saber en qué medida este puede desempeñarlo adecuadamente, lo cual puede conocerse mediante adecuados programas de evaluación del personal. Con ellos se puede, de una parte, identificar a los trabajadores que tienen capacidad de asumir mayores responsabilidades o que merecen desarrollar trabajos superiores y, de otra, descubrir a los empleados con cualidades para realizar otras actividades, ya sea en el propio departamento o en otro.

c. Formación del Personal: La evaluación del personal pone de manifiesto los conocimientos y habilidades del mismo, es decir, los puntos fuertes y débiles de cada trabajador, lo que permite que los esfuerzos en formación, tanto de los trabajadores como de la empresa, se puedan dirigir en el sentido adecuado, a fin de incrementar la calidad de los recursos humanos. Asimismo, al agrupar a los trabajadores por tipos de formación, se detectan las deficiencias que existen para cubrir adecuadamente las necesidades de la empresa y, por tanto, los programas de formación que hay que desarrollar en función de la formación requerida por los puestos a cubrir.

d. Seguimiento: Para hacer un seguimiento del personal es conveniente la evaluación periódica del mismo, sobre todo durante el período de prueba. Los mandos suelen dar importancia a las evaluaciones que hacen de los subordinados en el período de prueba, ya que les permite exponer su opinión, pues saben que si valoran mal van a tener un colaborador de bajo nivel consigo. Luego, si la evaluación del personal no es correcta durante el período de prueba, puede ocurrir que pasen a integrar la plantilla de personas que no debieran continuar en la empresa.

e. Incentivos: aunque la evaluación periódica del personal solo es un elemento a tener en cuenta para el establecimiento de incentivos, pues al depender de la apreciación del evaluador pueden producirse desigualdades e injusticias, para su aplicación hay que tener en cuenta.

- Las valoraciones de los superiores no pueden tener valor definitivo.

- Hay que unificar los criterios de estimación para todos los evaluadores.
- Es preciso informar lo mejor posible a los trabajadores.
- Que las cantidades que se cobren por este concepto no sufran grandes oscilaciones

d. Consejos a los Empleados: parte de la información contenida en el expediente personal del empleado puede haberse obtenido a través de las valoraciones periódicas del personal. Esta información puede ser muy útil, sobre todo si en su obtención se han considerado diversos factores, para la orientación general del trabajador y especialmente de aquellos aspectos en los que su puntuación no ha sido buena.

e. Fuerza a los jefes para conocer a los subordinados: la evaluación del personal obliga a los superiores a analizar a los subordinados, fenómeno que frecuentemente no tendría lugar si no fuera por ello. Esto permite que el jefe conozca mejor a sus colaboradores y que no sean para él unos desconocidos, lo que redunda en beneficio de todos.

f. Juicio sobre los Jefes: permite conocer algunos aspectos más de los jefes, como son su severidad o blandura o si tienen inclinación hacia la tendencia central. Así, algunos mandos califican a todos con puntuaciones bajas, porque consideran que ninguno es lo suficientemente competente, mientras que otros muestran tendencia a calificar alto a los subordinados. También están los superiores que otorgan preferentemente puntuaciones medias y que evitan las calificaciones máximas y mínimas.

2.4.2.10 Programas de Retroalimentación de 360°

Los sistemas de evaluación se basan en el supuesto de que los empleados necesitan retroalimentación acerca de su rendimiento. La retroalimentación les ayuda a saber qué hacer y lo bien que están en el logro de sus objetivos. Les muestra que otras personas están interesadas en lo que hacen. En el supuesto de que su rendimiento sea satisfactorio, la retroalimentación mejora la imagen que el empleado tiene de sí mismo y su sentimiento de competencia. Por lo general, la retroalimentación del rendimiento logra que mejoren el rendimiento mismo y las actitudes, si el gerente maneja apropiadamente.

No obstante, lo anterior, debe señalar que proporcionar retroalimentación es una tarea difícil para los gerentes. Es más probable que se acepte esa retroalimentación y que cause mejoría si se presenta apropiadamente.

La retroalimentación se trata de un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de las habilidades, capacidades y comportamientos de una persona en diversas fuentes. Superiores, colegas, subordinados e incluso clientes. Estas perspectivas se examinan para saber donde existen problemas a los ojos de uno o más grupos. También es posible comparar los resultados con el paso del tiempo.

El producto de este enfoque multidireccional es una retroalimentación abundante, cuyo uso adecuado puede facilitar que el rendimiento mejore. Requiere cooperación de otros para brindarla sinceramente y con garantías de datos confidenciales.

Por lo que este programa requiere mucho tiempo, intimidan a los receptores y son caros por el desarrollo y administración de formularios.

Desventajas de la evaluación de 360^a

- a. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- b. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- c. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- d. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

2.4.2.11 Problemas en las Evaluaciones

Dessler (2001), menciona que algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes en las formas y procedimientos utilizados para realizar la evaluación.

Menciona que entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño no equitativos.

- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño. como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto halo.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, y otros factores.
- Si el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

2.4.2.12 Consecuencias de no realizar evaluaciones de desempeño

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.

- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

2.5 Marco conceptual

2.5.1 Clima Organizacional

Sonia Palma diseña y elabora un instrumento denominada La Escala CL-SPC, con la técnica de Likert que exploran las variables o factores de clima laboral y estas han sido utilizados en esta tesis:

- Realización personal: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- Involucramiento laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

- Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- Comunicación: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- Condiciones Laborales: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas

2.5.2 Desempeño laboral

En Autoland se tienen identificados estos indicadores con los cuales miden el desempeño laboral de los vendedores de sucursal de La Victoria, estas son tomadas en cuentas para promociones, bonos, aumentos salariales, capacitaciones y ceses.

- Cumplimiento de objetivos: Como sabemos estos objetivos deben ser medibles, es decir se establece una media para valorar el nivel de cumplimiento, este debe ser realista y alcanzables por los vendedores, así mismo retador y motivador, siempre tienen un plazo que puede ser mensual o bimensual según las indicaciones de gerencia de ventas, que tiene que ser las más específicas y claras posibles.

- **Relaciones interpersonales:** Es importante que la interacción de los vendedores sea recíproca, es decir que tengan la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar a todos por igual, el saber dar solución a un conflicto, pues el tener una buena relación interpersonal ayuda a mantener un elevado clima en compañerismo, empatía, efectividad, autenticidad.
- **Prospección de Clientes:** Es la búsqueda de clientes potenciales, por ejemplo: pueden llegar a través de canal de Call Center que envían la data de clientes interesados en adquirir autos nuevos que han ingresado a la página web y se puede obtener una cartera de clientes potenciales de los eventos de ventas que se realiza en tienda de manera quincenal
- **Retención de clientes:** Es importante que los vendedores tengan presente que la retención es clave para reducir la pérdida tanto económico como de imagen que puede dar un cliente insatisfecho.
- **Identificación con la empresa:** Si los valores de la organización no coinciden con los del trabajador, es difícil que los colaboradores se sientan comprometidos. Es importante que los valores y la identidad de la empresa y su capital humano estén alineados, porque o sino a la larga el desempeño se verá afectado.
- **Calidad del servicio al cliente:** Cuando hay metas u objetivos por cumplir, también hay indicadores que miden si se están cumpliendo o no esas metas. Autoland tiene como uno de sus principales objetivos mejorar la satisfacción al cliente, los indicadores que nos van a permitir medir y realizar mejoras en los procesos o en el personal son: Grado de fidelización e Indicador de calidad.

Grado de fidelización: este tipo de indicador mide qué tan fiel es un cliente al producto, servicio o marca. Mide la repetición de compra o la frecuencia de uso del servicio que tiene cada cliente. Para determinar el grado de fidelización es importante contar con información; un aspecto que a veces es difícil de obtener.

Indicador de calidad: mide la cantidad de acciones cerradas satisfactoriamente e indica que la empresa tiene procedimientos claros, ágiles, construidos en base a las necesidades de los clientes. Para obtener el indicador se divide el número de interacciones con solución en un solo contacto, entre el volumen total de interacciones. El mismo se indica como porcentaje.

Cumplimiento de objetivos	(60%)	Porcentaje de cuota
Prospección de Clientes	(15%)	Medición con ticket atendidos
Retención de clientes	(11%)	Medición de atendidos vs cerrados
Identificación con la empresa	(5%)	Percepción Gerencia de Ventas
Calidad del servicio al cliente	(5%)	Encuesta realizadas a los clientes
Relaciones interpersonales	(4%)	Percepción Jefatura/Compañeros

2.5.3 Glosario de términos

- **Ambiente adecuado:** Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

- **Ambiente interno:** El ambiente interno de una empresa estará compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluye también la cultura y otros aspectos intangibles como el trabajo en equipo, la coordinación, el nivel de eficiencia de los empleados, los sueldos de los empleados y costos de monitoreo.
- **Cultura organizacional:** Conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización.
- **Desarrollo Personal:** El concepto de desarrollo personal es bastante ambiguo e impreciso. Sin embargo, se refiere al conjunto de estrategias personales que se pueden aplicar para conseguir un mayor bienestar individual, atañe a la capacitación, la promoción, la seguridad y el crecimiento de los empleados. Comprende tanto a directivos como a trabajadores.
- **Eficiencia Organizacional:** Es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto. Se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. Si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra, se describirá como más eficiente.
- **Feedback:** Se denomina la acción de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo o tarea. Como tal, es una acción que revela las fortalezas y debilidades, los puntos positivos y negativos, de la labor realizada con el fin de corregirla, modificarla o mejorarla.
- **Indicadores de gestión:** Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito en una organización, suelen establecerse por los líderes de la

empresa, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo de las relaciones interpersonales, para evaluar el desempeño y los resultados.

- **Liderazgo:** Se establece que es un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos. Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo, debe ser comunicativo, honesto, estratega, disciplinado, creativo, con capacidad de tomar decisiones, debe poder actuar bajo presión, poder y saber negociar, entre otras características.

- **Motivación:** Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización, Las organizaciones requieren contar con equipos humanos proactivos y comprometidos, que garanticen un alto rendimiento económico y también social. Para lograrlo, existen herramientas, técnicas y recursos, que pueden facilitar esta tarea.

- **Organización:** Como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente, están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas.

- **Participación:** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos de la empresa.
- **Productividad:** Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos
- **Prospectiva:** Es innovadora, asume riesgos, busca nuevas oportunidades y crecimiento. Esta estrategia es compatible con un entorno dinámico y creciente, donde la creatividad sea más importante que la eficiencia.
- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones, es la capacidad de elegir una acción entre varias alternativas; comprender la situación que se presenta, se debe de analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. Las calidades de las decisiones tomadas marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Capítulo III

3. Hipótesis de la Investigación

3.1 Hipótesis General

El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

3.2 Hipótesis Secundarias

La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en de los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

Capítulo IV

4. Marco Metodológico

4.1 Método de la Investigación

Para esta tesis vamos a emplear el método hipotético deductivo porque es una descripción del método científico, propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

Tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos, comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

El enfoque a usar es el cuantitativo, las variables se miden tomando en cuenta una escala cuantitativa, se alcanzan valores de intervalo o razón los cuales son categorizados para su mejor comprensión.

Se usa la recolección de datos para probar la hipótesis, luego realiza una medición numérica para comprobar la hipótesis, se analiza los datos obtenidos en forma estadística y se formular las conclusiones

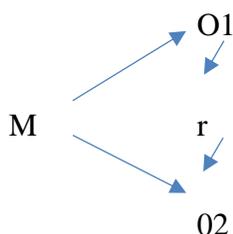
4.2 Diseño dela Investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transaccional correlacional; es no experimental porque se observaron situaciones existentes dentro del área de ventas de Autoland SA-La Victoria; las cuales no fueron provocadas intencionalmente; transaccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único (año 2016-2017) y correlacional, porque

se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad.

(Sampiere, 2006), el tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura



Dónde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

4.3 Población y Muestra de la Investigación

La presente investigación se desarrolló en la empresa Autoland SA, sucursal de la Victoria perteneciente a la provincia de Lima, Departamento de Lima.

La población de esta investigación está conformada por el total de 30 trabajadores, la muestra utilizada en la presente investigación, está conformada por el total del personal de la sucursal de La Victoria, puesto que la población de estudio no están considerable, por

tales razones la muestra es la misma cantidad de la población que son 30, es decir que la muestra es no probabilística e intencional, decimos que no es probabilística porque la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico no con base de fórmulas de probabilidad, sino que dependen del proceso de tomas de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores.

N=30

Cargo	Trabajadores
Vendedores	30

4.4 Variables de la Investigación

Variables	Dimensiones
Clima organizacional	Autorrealización
	Involucramiento laboral
	Comunicación
	Supervisión
	Condiciones laborales
Desempeño Laboral	Administración de la información al cliente
	Relaciones interpersonales
	Cumplimiento de Meta
	Prospección de cliente
	Efectividad

4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

4.5.1 Técnica Encuesta

La técnica de investigación consistió en una interrogación escrita que se realizó a los vendedores de Autoland, sucursal la Victoria, con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

(Arias, 2015), la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información.

Se optó por la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos.

Pasos a seguir para la aplicación de las encuestas

a. Definición de la Población y de la Unidad Muestral

La población es el grupo de personas del cual se desea conocer su opinión.

La unidad muestral se refiere a quién va a contestar.

b. Selección y tamaño de la muestra

Si se desea escoger un conjunto de la población, debe definirse como definir esta. En este proceso puede hacerse uso de un especialista en estadística.

c. Material para realizar la encuesta

Lo más importante es la preparación del instrumento (cuestionario o entrevista), o sea, la elaboración de las preguntas. Deben tenerse claros los temas en los que se desea obtener información, el tipo de preguntas que se va a utilizar (abiertas, cerradas).

d. Organización del trabajo de campo

Este trabajo se puede hacer individual o contratar gente (depende de la cantidad y la forma de recolectar los datos), puede hacerse por teléfono o personalmente. Todo esto debe planearse, pedir permisos, tener claro los desplazamientos, el tiempo por utilizar, etc

5. Tratamiento estadístico:

Según sea el tipo de análisis que desea hacerse, se debe, por lo general, tener codificadas las respuestas y así elaborar cuadros y gráficos que resalten los resultados.

6. Discusión de los resultados

Paso muy importante, ya que presenta particularidades que deben de ser consideradas.

4.5.2 Instrumento Cuestionario

Es un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resuelto sin intervención del investigador. Las funciones básicas son: Obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. Para ello el investigador debe conocer muy bien el problema a investigar, los objetivos propuestos (o hipótesis), las variables y sus indicadores. Las preguntas de un buen cuestionario deben reunir dos cualidades: Confiabilidad y Validez.

a. Preguntas abiertas:

No delimitan de antemano las respuestas, la variedad de respuestas es incalculable.

b. Preguntas cerradas:

Se le presentan al sujeto las posibilidades de respuesta y ellos deben basarse a esas respuestas. Estas respuestas pueden ser dicotómicas (dos opciones de respuesta), tricotómicas (tres opciones de respuesta) o de alternativas múltiples

Partes fundamentales del cuestionario

a. Introducción

Se explica el objetivo del instrumento, la institución que lo aplica o solicita, la petición de colaboración para responderlo y se agradece de antemano la valiosa participación del que responderá.

b. Instrucciones

Son tan importantes como las preguntas y deben de ser tan claras que todos los que respondan entiendan que deben hacer. Pueden ser para todo el cuestionario o para un grupo de preguntas.

c. El cuerpo o Preguntas:

No puede ser tan corto que se pierda información, o tan largo que por tedioso no se responda o se haga parcialmente.

4.5.2.1 Ventajas y Desventajas de los cuestionarios

a. Ventajas

Llegar a muchas personas en un mismo, por lo que es más económico.

No requiere personal altamente especializado para aplicarlo.

b. Desventajas

Riesgo de un elevado porcentaje de instrumentos sin respuesta.

Exclusión de personas que no saben leer o escribir.

Imposibilidad de ayudar a los informantes cuando no entienden alguna pregunta o instrucción

Riesgos que conlleva la aplicación de cuestionarios

a. La falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad).

b. La tendencia a decir "si" a todo.

c. La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.

d. La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.

e. La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

4.6 Procedimiento y recolección de datos

(Sampiere, 2006) Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir; aparentemente es sencillo lograr la validez, sin embargo, la situación no es tan simple cuando se trata de variables como la motivación, la calidad de servicio a los clientes, la actitud hacia un candidato político y menos aún con sentimientos y emociones, así como diversas variables con las que trabajamos en ciencias sociales. La validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica.

La improvisación es un factor a tomar en cuenta, se cree que elegir un instrumento de medición o desarrollar uno es algo que puede tomarse a la ligera, la improvisación genera casi siempre instrumentos poco validos o confiables.

Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos es semejante. Antes de comentar este procedimiento, es necesario aclarar que en una investigación hay dos opciones respecto al instrumento de medición:

- a. Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.

b. Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello. En ambos casos es importante tener evidencia sobre la confiabilidad y validez del instrumento de medición.

El procedimiento que sugerimos para construir un instrumento de medición es el siguiente, especialmente para quien se inicia en esta materia:

- a. Listar las variables que se pretende medir u observar.
- b. Revisar su definición conceptual y comprender su significado, por ejemplo, comprender bien qué es la motivación intrínseca y qué dimensiones la integran.
- c. Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables, esto es, cómo se ha medido cada variable. Ello implica comparar los distintos instrumentos o maneras utilizadas para medir las variables (comparar su confiabilidad, validez, sujetos a los cuales se les aplicó, facilidad de administración, veces que las mediciones han resultado exitosas y posibilidad de uso en el contexto de la investigación).
- d. Elegir el instrumento o los instrumentos (ya desarrollados) que hayan sido favorecidos por la comparación y adaptarlos al contexto de la investigación, en este caso sólo deben seleccionarse instrumentos cuya confiabilidad y validez se reporte. No se puede uno fiar de una manera de medir que carezca de evidencia clara y precisa de confiabilidad y validez. Cualquier investigación seria reporta la confiabilidad y validez de su instrumento de medición. Recuérdese que la primera varía de 0 a 1 y para la segunda se debe mencionar el método utilizado de validación y su interpretación. De no ser así no podemos asegurar que el

instrumento sea el adecuado. Si se selecciona un instrumento desarrollado en otro país, deben hacerse pruebas piloto más extensas. También, no debe olvidarse que traducir no es validar un instrumento, por muy buena que sea la traducción

e. Indicar el nivel de medición de cada ítem y, por ende, el de las variables; existen cuatro niveles de medición ampliamente conocidos:

Nivel de medición nominal: En este nivel se tienen dos o más categorías del ítem o variable. Las categorías no tienen orden o jerarquía. Lo que se mide es colocado en una u otra categoría, lo que indica solamente diferencias respecto a una o más características.

Nivel de medición ordinal: En este nivel se tienen varias categorías, pero además éstas mantienen un orden de mayor a menor. Las etiquetas o símbolos de las categorías sí indican jerarquía.

Nivel de medición de intervalos: Además de haber orden o jerarquía entre categorías, se establecen intervalos iguales en la medición. Las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala. Hay intervalo constante, una unidad de medida.

Nivel de medición de la razón: En este nivel, además de tenerse todas las características del nivel de intervalos (intervalos iguales entre las categorías y aplicación de operaciones aritméticas básicas y sus derivaciones), el cero es real, es absoluto (no es arbitrario). El cero absoluto implica que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad.

- f. Indicar la manera como se habrán de codificar los datos en cada ítem y variables. Codificar los datos significa asignarles un valor numérico que los represente. Es decir, a las categorías de cada ítem y variable se les asignan valores numéricos que tienen un significado.
- g. Una vez que se indica el nivel de medición de cada variable e ítem y que se determina su codificación, se procede aplicar la prueba piloto del instrumento de medición, es decir, se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población objetivo de la investigación.
- h. Sobre la base de la prueba piloto, el instrumento de medición preliminar se modifica, ajusta y se mejora, los indicadores de confiabilidad y validez, son una buena ayuda y estaremos en condición de aplicarlos.

4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos

Son las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan en la clasificación, registro, tabulación y codificación. Una vez concluidas las etapas de colección y procesamiento de datos se inician con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos.

En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito. El tipo de análisis de los datos depende al menos de los siguientes factores.

- a. El nivel de medición de las variables.
- b. El tipo de hipótesis formulada.

- c. El diseño de investigación utilizado indica el tipo de análisis requerido para la comprobación de hipótesis.

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones (Kerlinger, 1982). La interpretación se realiza en dos etapas:

- a. Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística.
- b. Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación.

Las dos anteriores etapas se sustentan en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

“Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos,” (Kerlinger, 1982, p. 96). En esta etapa del proceso de investigación se procede a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

El diseño de tablas estadísticas permite aplicar técnicas de análisis complejas facilitando este proceso. El análisis debe expresarse de manera clara y simple utilizando lógica tanto inductiva como deductiva; como, por ejemplo:

Tabla de distribución de frecuencia es la agrupación de datos en categorías mutuamente excluyentes que indican el número de observaciones en cada categoría. Esto proporciona un valor añadido a la agrupación de datos. La distribución de frecuencias presenta las observaciones clasificadas de modo que se pueda ver el número existente en cada clase.

Las tablas de dimensiones representan cada una de las posibles clasificaciones que se pueden aplicar a filas o columnas. Estas son tablas de doble entrada. A los datos almacenados de esta manera se les suele llamar cubos. Las tablas de dimensiones se definen como están los datos organizados lógicamente y proveen el medio para analizar el contexto del negocio. Representan los ejes del cubo, y los aspectos de interés, mediante los cuales el usuario podrá filtrar y manipular la información almacenada en la tabla de hechos.

Prueba del Chi al cuadrado, esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica (O_i). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ($E_i = n \cdot p_i$, donde n es el tamaño de la muestra y p_i la probabilidad del i -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula). El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la O_i y E_i y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Este estadístico tiene una distribución Chi-cuadrado con $k-1$ grados de libertad si n es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existen grandes discrepancias entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con $k-1$ grados de libertad.

Capítulo V

5.1 Presentación de resultados

5.1.1 Dimensión: Autorrealización

Tabla N° 1 Dimensión: Autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medio	17	56,7	56,7
Favorable	13	43,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°1, sobre la dimensión de autorrealización de la variable clima organizacional, se observa que el 56.7% de los colaboradores afirman que es de nivel medio y para el 43.3% la autorrealización es favorable.

Interpretación: Sobre la autorrealización se afirma que es medio, es decir que existen algunas posibilidades para progresar en la organización, a veces a los jefes les interesa el éxito de sus empleados, los cuales nunca participan en la definición de objetivos, menos aún de las acciones para lograrlo, no se valora los niveles altos de desempeño y los supervisores no expresan el reconocimiento de logros, a pesar del nivel medio este permite aprender y desarrollarse; la capacitación no es la necesaria y no se promueve el desarrollo personal, a veces no se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, ocasionando un bajo reconocimiento de logros en el trabajo.

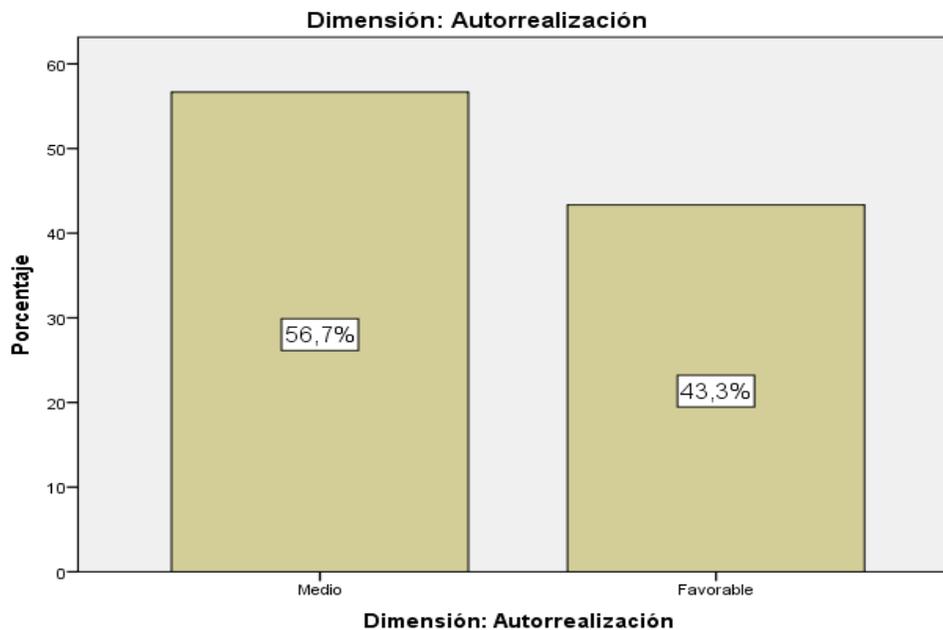


Figura N° 1 Dimensión Autorrealización de la variable clima organizacional

5.1.2 Dimensión: Involucramiento Laboral

Tabla N°2 Dimensión: Involucramiento Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	1	3,3	3,3
Medio	27	90,0	93,3
Favorable	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°2, sobre la dimensión Involucramiento laboral de la variable clima organizacional se observa que 3.3% de los colaboradores afirman que es desfavorable, 90% de los colaboradores afirman que el nivel es medio y el 6.7% colaboradores indican que es favorable para la dimensión de involucramiento laboral.

Interpretación: Sobre el involucramiento laboral se afirma es que media es decir que existen colaboradores comprometidos con el éxito de la organización, hay una buena cantidad de colaboradores que aseguran sus niveles de logro en el trabajo y ello se consideran un factor clave para el éxito de la empresa, se aprecia que en la sucursal se hacen las cosas mejores cada día lo que conlleva al cumplimiento del trabajo diario desarrollando a los colaboradores.

Se aprecia que los colaboradores conocen los productos y servicios de la empresa los que les genera orgullo personal, también conocen y tienen claro la visión, misión y valores de la empresa siendo una motivación para alcanzar calidad de vida laboral.

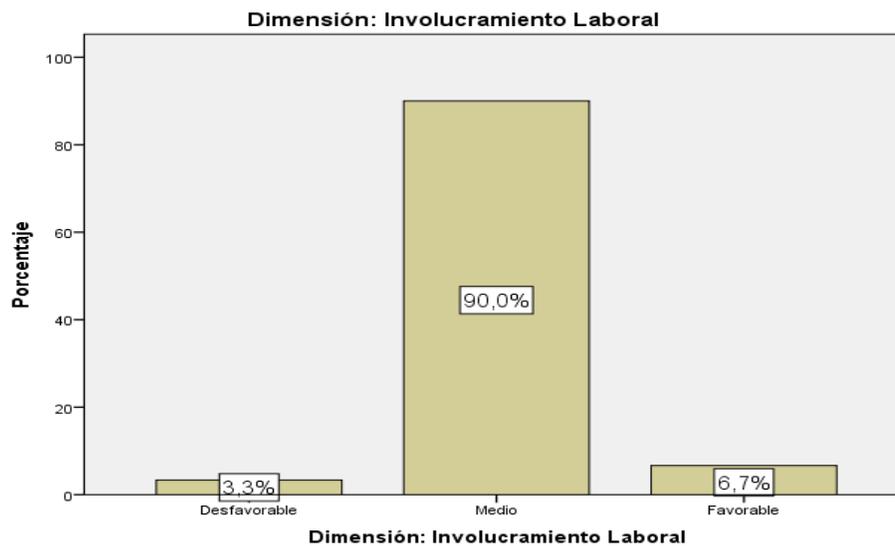


Figura N° 2 Dimensión Involucramiento Laboral de la variable clima organizacional

5.1.3 Dimensión: Supervisión

Tabla N°3 Dimensión: Supervisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	1	3,3	3,3
Medio	18	60,0	63,3
Favorable	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°3, sobre la dimensión Supervisión de la variable clima organizacional se observa que 3.3% de los colaboradores afirma que es desfavorable, el 60% de los colaboradores afirma que es medio y el 36.7% indican que es favorable para la dimensión de supervisión.

Interpretación: Sobre la supervisión se afirma que es media, es decir que existen colaboradores que sienten que su jefe inmediato los apoya a superar los obstáculos que se presentan, los colaboradores afirman que la empresa mejorar sus procesos y los métodos de trabajo, la evolución de jefe directo ayuda a mejorar sus labores diarias, los colaboradores afirman que reciben la preparación necesaria para realizar mejor sus trabajos, los puestos tienen las responsabilidades claras y definidas, la jefatura tiene el seguimiento y control de cada colaborador, se cuenta con normas y procedimientos, los colaboradores manifiestan que la visión, misión, objetivos y valores están claramente definidos, se afirma que hay un trato justo en la empresa.

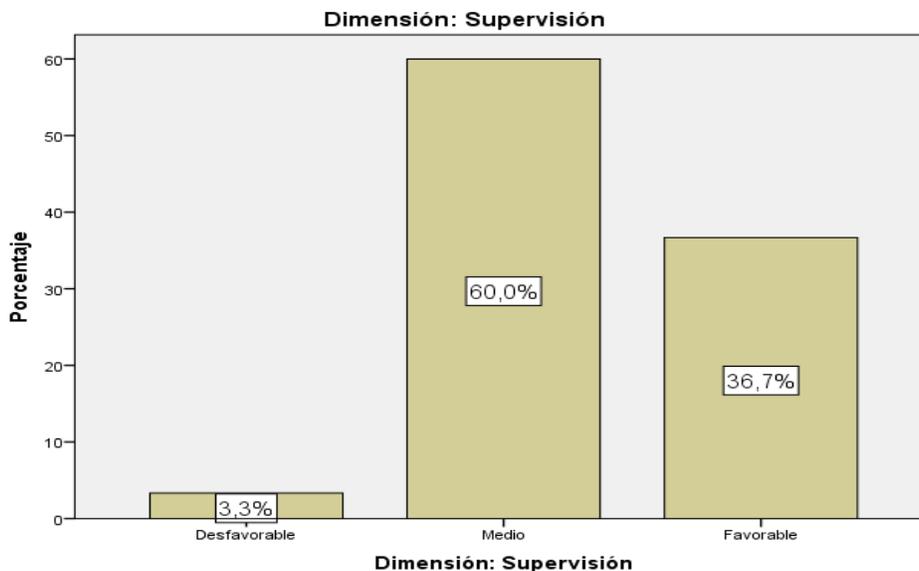


Figura N° 3 Dimensión Supervisión de la variable clima organizacional

5.1.4 Dimensión: Comunicación

Tabla N°4 Dimensión: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medio	26	86,7	86,7
Favorable	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°3, sobre la dimensión de comunicación de la variable clima organizacional, se observa que el 86.7% de los colaboradores afirman que es de nivel medio y para el 13.3% la autorrealización es favorable.

Interpretación: Sobre la comunicación se afirma que es media, es decir existen colaboradores que sienten que el acceso a la información es necesaria para cumplir con su trabajo, perciben que en la sucursal la información fluye adecuadamente, generando que la relación sea armoniosa, la empresa emplea canales de

comunicación, los colaboradores percibe que pueden interactuar con sus jefes y que la empresa promueve la comunicación interna, esto ayuda para que sean escuchados los planteamientos o mejoras.

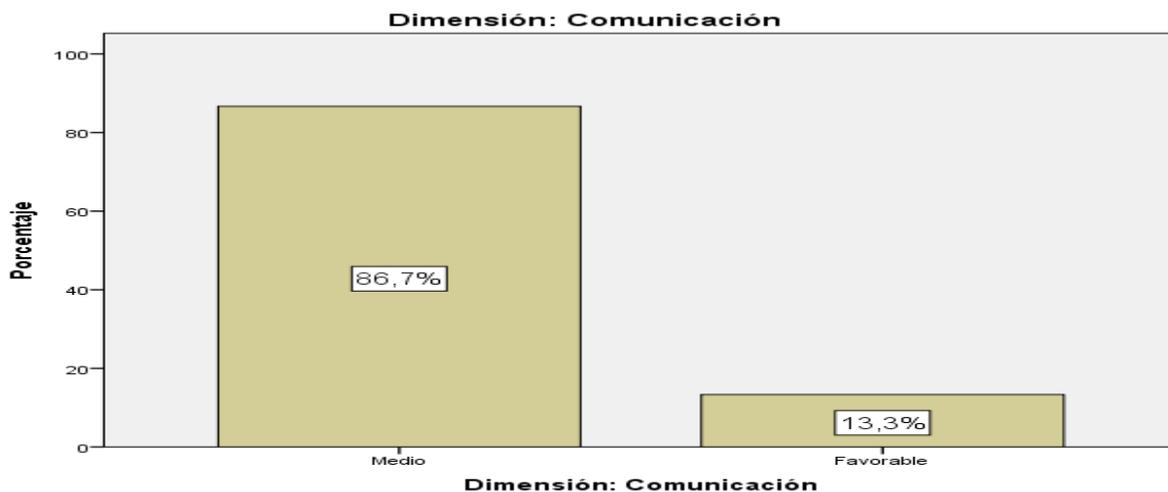


Figura N° 4 Dimensión Comunicación de la variable clima organizacional

5.1.5 Dimensión: Condiciones Laborales

Tabla N°5 Dimensión: Condiciones Laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	1	3,3	3,3
Media	29	96,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°4, sobre la dimensión de condiciones laborales de la variable clima organizacional, se observa que el 96.7% de los colaboradores afirman que es de nivel medio y para el 3.3% la autorrealización es desfavorable.

Interpretación: Sobre las condiciones laborales se afirma es que media, es decir existen colaboradores que sienten que sus compañeros cooperan entre sí, perciben que los objetivos son retadores, en ocasiones pueden tomar decisiones con respecto a sus puestos de trabajo, se percibe que en la sucursal hay un buen equipo de trabajo y permiten realizarlos lo mejor posible.

Los colaboradores afirman que existe una buena administración de los recursos y que la remuneración podría mejorar para hacerla atractiva con respecto a la competencia, los colaboradores mencionan que los objetivos guardan relación con la visión de la empresa, por eso la empresa realiza mejoras tecnológicas en los sistemas de la empresa.

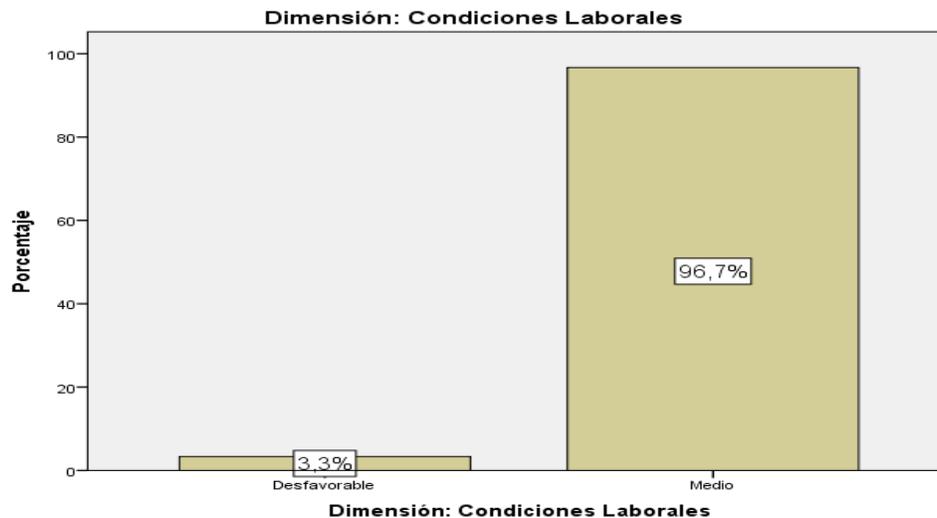


Figura N° 5 Dimensión Condiciones laborales la variable clima organizacional

5.1.6 Variable: Clima Organizacional

Tabla N°6 Variable: Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medio Favorable	21	70,0	70,0
Favorable	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°6, sobre la variable clima organizacional, se observa que el 70.0% de los colaboradores afirman que es de nivel medio favorable y para el 30% el clima organizacional es favorable.

Interpretación: Los colaboradores perciben que el clima laboral es medio favorable es decir que la empresa debe tomar medidas y acciones para mejorar el clima organización y con esto incrementar el porcentaje a favorable.

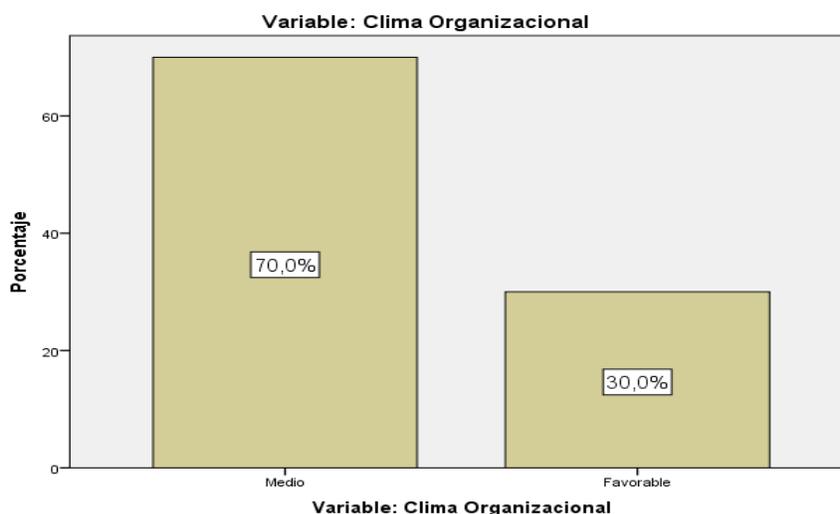


Figura N° 6 Variable clima organizacional

5.1.7 Dimensión: Administración de información al cliente

Tabla N°7 Dimensión: Administración de información al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	16,7	16,7
Excelente	25	83,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°7, sobre la dimensión administración de información al cliente de la variable desempeño laboral, se observa que el 83.3% de los colaboradores afirman que es excelente y el 16.7% afirman que es adecuado.

Interpretación: El colaborador percibe que la información brindado al cliente es completa y excelente lo que origina que el cliente se encuentre satisfecho por la compra realizada.

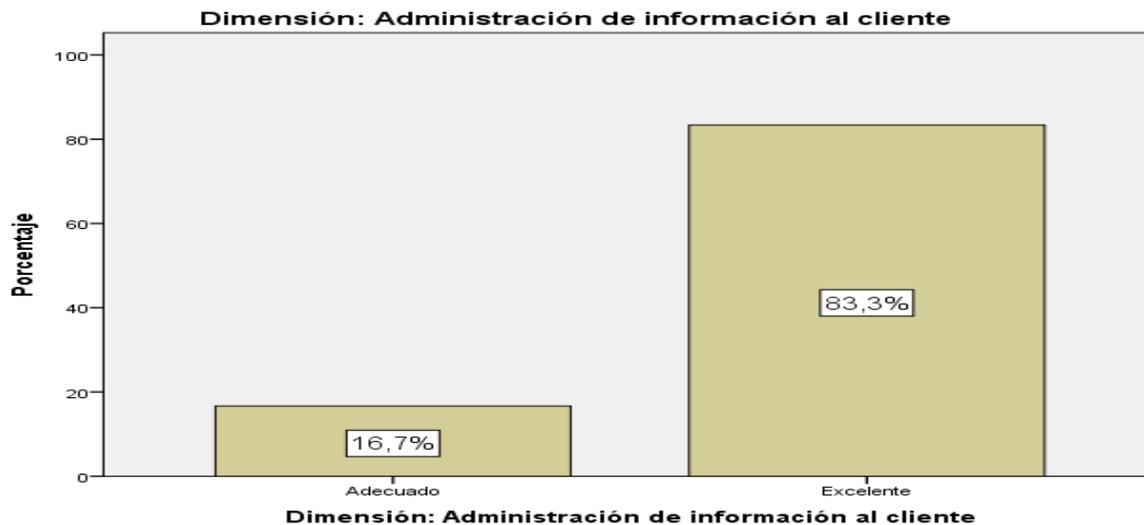


Figura N° 7 Dimensión Administración de información al cliente de la variable desempeño laboral.

5.1.8 Dimensión: Relaciones Interpersonales

Tabla N°8 Dimensión: Relaciones Interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	30	100,0	100,0	100,0

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°8, sobre la dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral, se observa que el 100% de los colaboradores afirman que es excelente.

Interpretación: Los colaboradores perciben que las relaciones interpersonales son excelentes, esto es una ventaja muy importante que la empresa debe aprovechar para conseguir los objetivos trazados.

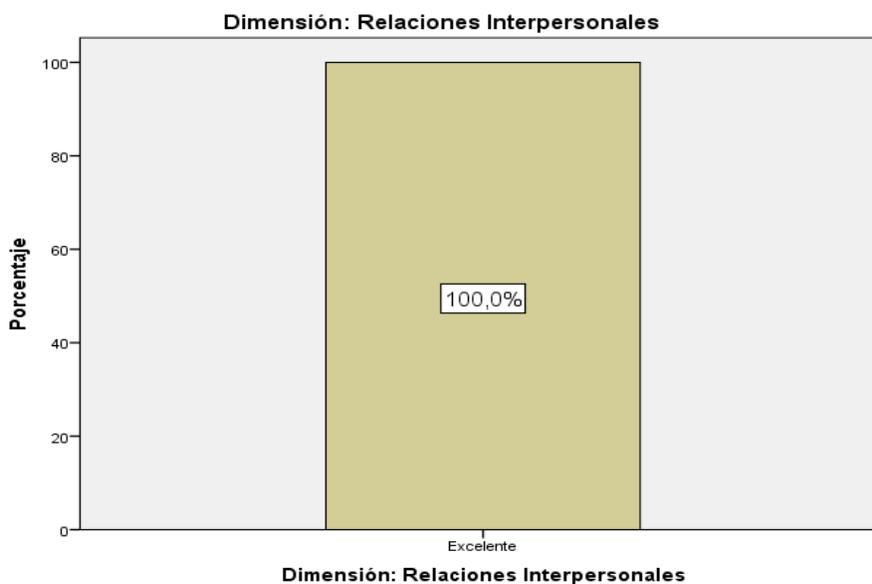


Figura N° 8 Dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral.

5.1.9 Dimensión: Cumplimiento de Meta

Tabla N°9 Dimensión: Cumplimiento de Meta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	13	43,3	43,3
Por mejorar	11	36,7	80,0
Adecuado	3	10,0	90,0
Excelente	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°9, sobre la dimensión cumplimiento de meta de la variable desempeño laboral, se observa que el 43.3% es deficiente, 36.7% es por mejorar, 10% es adecuado y 10% excelente en la dimensión de cumplimiento de meta.

Interpretación: Se puede observar en esta dimensión que se tiene mucho trabajo por realizar de parte del jefe de ventas, casi el 50% de los colaboradores no logran cumplir con los objetivos, lo ideal es llevar a mas colaboradores a status adecuado o excelente.

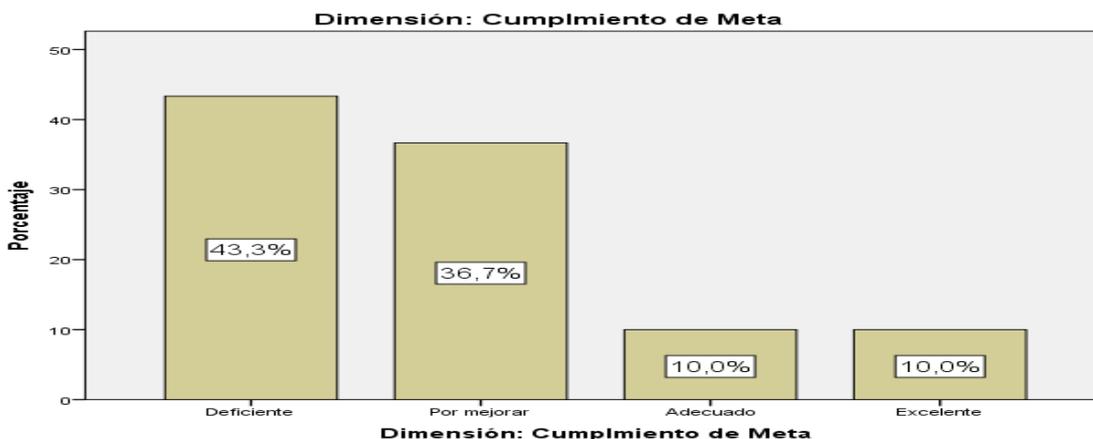


Figura N° 9 Dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral.

5.1.10 Dimensión: Prospección de Clientes

Tabla N°10 Dimensión: Prospección de Clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	26,7	26,7
Por mejorar	16	53,3	80,0
Adecuado	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°10, sobre la dimensión prospección de cliente de la variable desempeño laboral, se observa que el 26.7% es deficiente, 53.3% es por mejorar, 20% es adecuado en la dimensión de prospección de cliente.

Interpretación: Se puede apreciar que entre lo deficiente y mejorar hay 80% de los colaboradores que no aprovecha la prospección de clientes para mejorar sus ratios de ventas y por ende cumplimiento de objetivos.

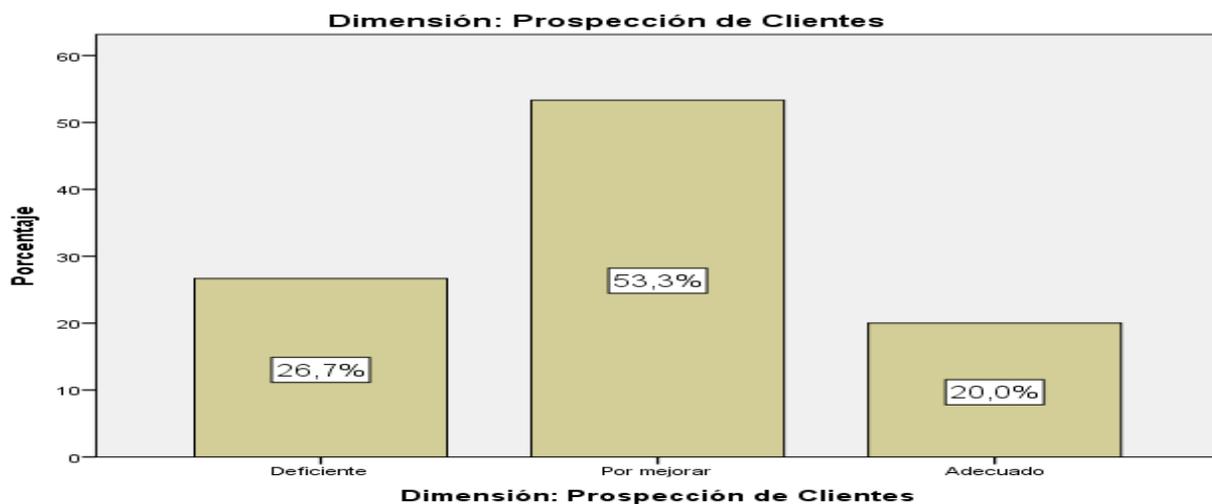


Figura N° 10 Dimensión prospección de clientes de la variable desempeño laboral.

5.1.11 Dimensión: Efectividad

Tabla N°11 Dimensión: Efectividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	10,0	10,0
Por mejorar	26	86,7	96,7
Adecuado	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°11, sobre la dimensión prospección de cliente de la variable desempeño laboral, se observa que el 10% es deficiente, 86.7% es por mejorar, 3.3% es adecuado en la dimensión de efectividad.

Interpretación: Se aprecia en esta dimensión que el jefe de ventas tiene que trabajar mucho para mejorar la efectividad ya que solo el 3% de sus colaboradores tiene un nivel de a

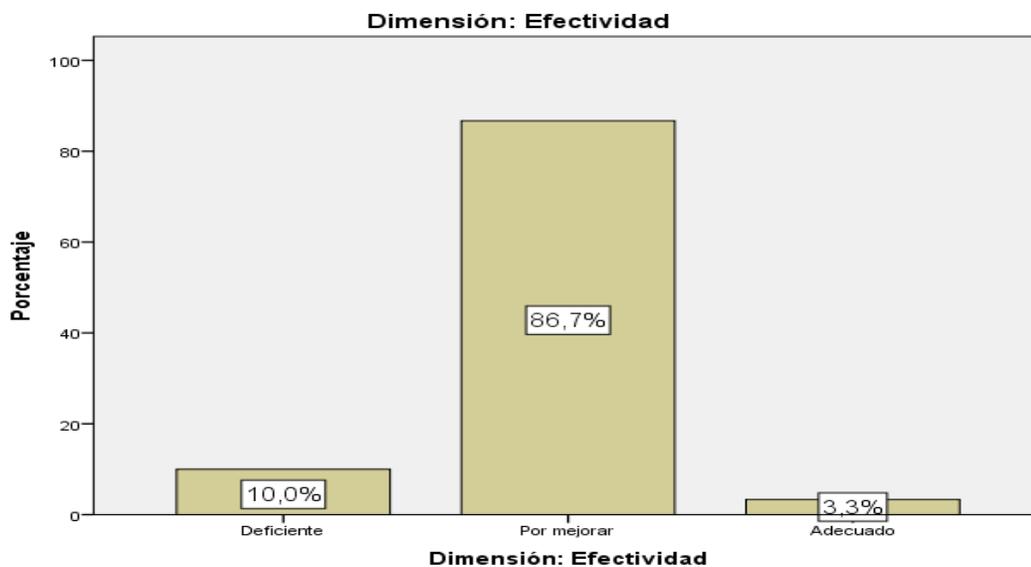


Figura N° 11 Dimensión efectividad de la variable desempeño laboral.

5.1.12 Variable: Desempeño Laboral

Tabla N°12 Variable: Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	26,7	26,7
Por mejorar	10	33,3	60,0
Adecuado	9	30,0	90,0
Excelente	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo a la tabla N°12, sobre la variable desempeño laboral, se observa que el 26.7% es deficiente, 33.37% es por mejorar, 30% es adecuado y 10% es excelente en la variable desempeño laboral.

Interpretación: Se observa en esta dimensión que el 60% de colaboradores no alcanzan un nivel óptimo en las ventas, lo que lleva a decir que se tiene que tomar diferentes medidas para poder mejorar el desempeño laboral.

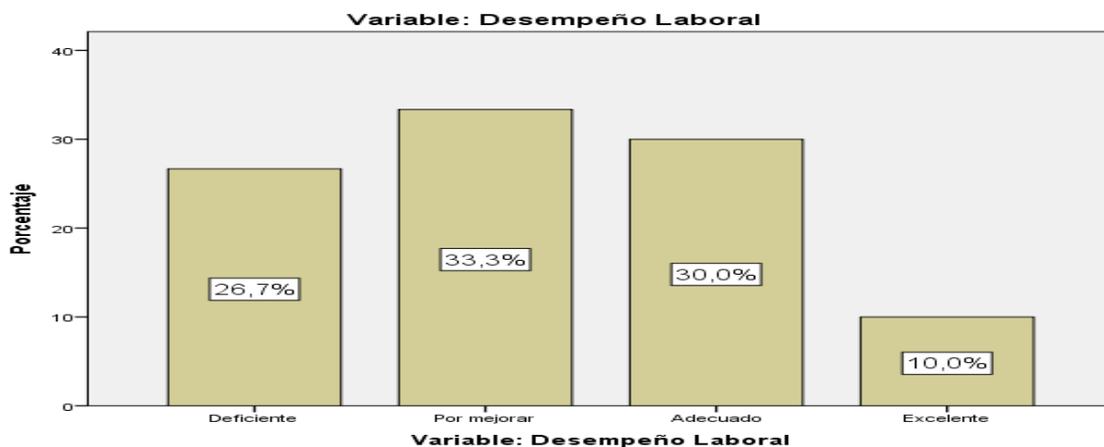


Figura N° 12 Variable desempeño laboral.

5.2 Análisis e Interpretación de Resultados

5.2.1 Pruebas de Hipótesis

5.2.1.1 Prueba de Hipótesis Principal

Hipótesis planteada: El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral entre los colaboradores de Autoland sede de La Victoria en el año 2017

Hipótesis nula: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral entre los colaboradores de Autoland sede de La Victoria en el año 2017

Resultados

Tabla N° 13 Variable: Clima Organizacional - Variable Desempeño Laboral

		Variable: Desempeño Laboral									
		Deficiente		Por mejorar		Adecuado		Excelente		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
Variable: Clima Organizacional	Medio	5	16,7%	8	26,7%	6	20,0%	2	6,7%	21	70,0%
	Favorable	3	10,0%	2	6,7%	3	10,0%	1	3,3%	9	30,0%
Total		8	26,7%	10	33,3%	9	30,0%	3	10,0%	30	100,0%
Chi cuadrado= 0.754 gl= 3 Sig.=0.860		Pearson= -0.008 Sig.= 0.968									

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la tabla N°13 sobre el clima organizacional que el 70% de los encuestados percibe como medio de estos el 16.7% presenta un desempeño deficiente, el 26.7% está por mejorar, el 20% muestra un desempeño adecuado y el 6% alcanzó el nivel excelente de desempeño. Por otro lado, el 30%

afirma percibir un clima organizacional favorable, de estos el 10% presenta un desempeño deficiente y el 6.7% por mejorar, además el 10% muestra un desempeño adecuado y el 3.3% excelente desempeño.

Inferencia: De acuerdo con la hipótesis principal se observa que el valor chicuadrado es de 0.754 con 3 grados de libertad y asociado a un valor de significancia de 0.860, además el coeficiente de correlación de Pearson es de -0.008 con un valor de significancia de 0.968, como los valores de significancia son superiores a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral entre los colaboradores de Autoland sede de La Victoria en el año 2017

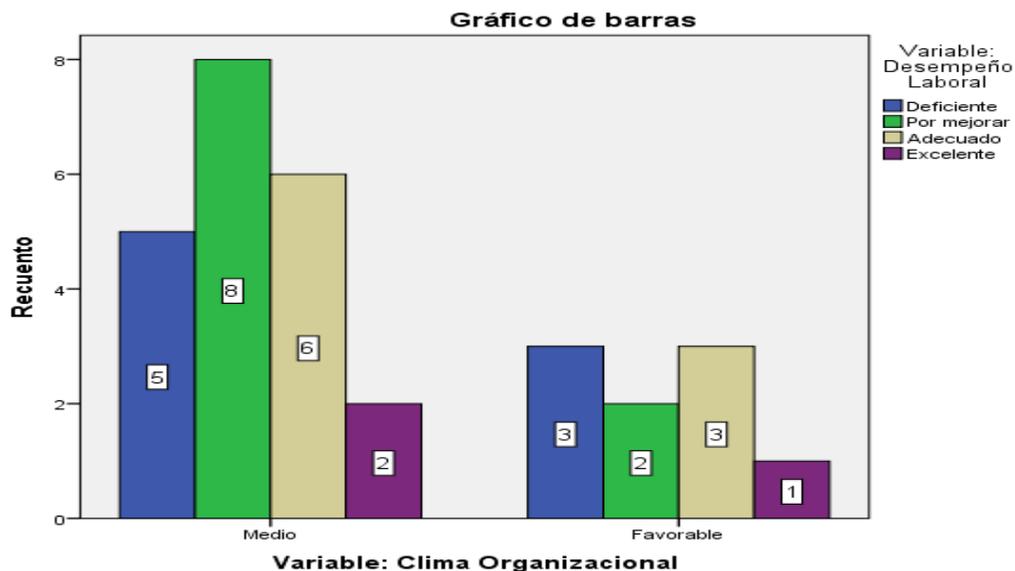


Figura N° 13 Variable: Clima Organizacional - Variable Desempeño Laboral.

5.2.1.2 Prueba de Hipótesis Secundarias 1:

A. Hipótesis planteada: La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

B. Hipótesis nula: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral entre los colaboradores de Autoland sede La Victoria en el año 2017.

Tabla N° 14 Dimensión: Autorrealización - Variable Desempeño Laboral

Variable: Desempeño Laboral

		Deficiente		Por mejorar		Adecuado		Excelente		Total	
		%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Dimensión: Autorrealización	Medio	16,7%	6	20,0%	4	13,3%	2	6,7%	17	56,7%	
	Favorable	10,0%	4	13,3%	5	16,7%	1	3,3%	13	43,3%	
Total		26,7%	10	33,3%	9	30,0%	3	10,0%	30	100,0%	
Chi cuadrado= 0.826 gl= 3 Sig.=0.843		Pearson= 0.68		Sig.= 0.721							

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la tabla N°14 sobre la dimensión Autorrealización que el 56.7% de los encuestados percibe como medio, de estos el 16.7% presenta un desempeño deficiente, el 20% está por mejorar, el 13.3% muestra un desempeño adecuado y el 6.7% alcanzó el nivel excelente de desempeño. Por otro lado, el

43.3% afirma percibir un desempeño laboral organizacional favorable, de estos el 10% presenta un desempeño deficiente y el 13.3% por mejorar, además el 16.7% muestra un desempeño adecuado y el 3.3% excelente desempeño.

Inferencia: De acuerdo con la hipótesis secundaria se observa que el valor chicuadrado es de 0.826 con 3 grados de libertad y asociado a un valor de significancia de 0.843, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.68 con un valor de significancia de 0.721, como los valores de significancia son superiores a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto afirmamos que la autorrealización no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017sede de La Victoria en el año 2017

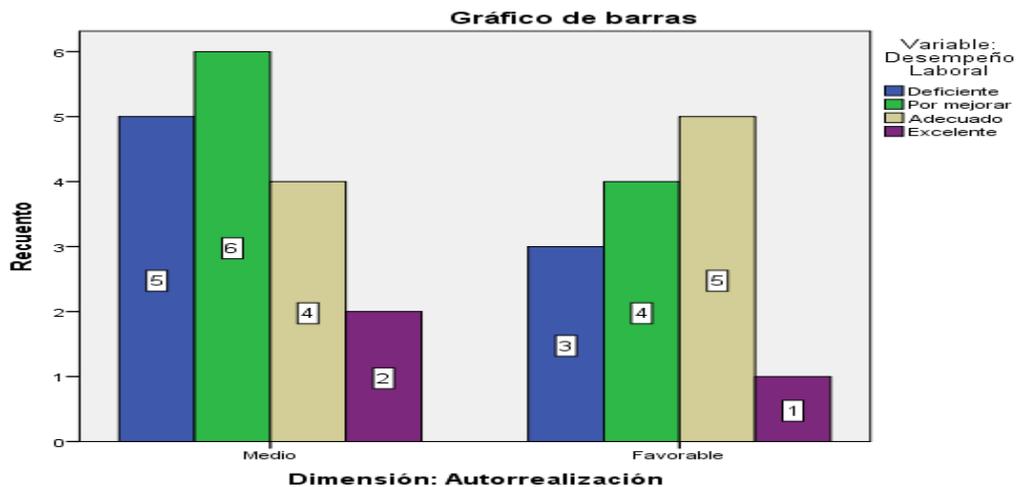


Figura N° 14 **Dimensión: Autorrealización - Variable Desempeño Laboral**

5.2.1.3 Prueba de Hipótesis Secundarias 2:

C. Hipótesis planteada: El Involucramiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

D. Hipótesis nula: El Involucramiento laboral no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

Tabla N° 15 Tabla cruzada Dimensión: Involucramiento Laboral - Variable Desempeño

Laboral

		Variable: Desempeño Laboral								Total	
		Deficiente		Por mejorar		Adecuado		Excelente		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Dimensión: Involucramiento Laboral	Desfavorable	0	0,0%	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%	1	3,3%
	Medio	7	23,3%	10	33,3%	7	23,3%	3	10,0%	27	90,0%
	Favorable	1	3,3%	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%	2	6,7%
Total		8	26,7%	10	33,3%	9	30,0%	3	10,0%	30	100,0%

Chi cuadrado= 4.17 gl= 6 Sig.=0.653 Pearson= -0.137 Sig.= 0.471

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la tabla N°15 sobre la dimensión Involucramiento laboral que el 3.3% de los encuestados percibe como desfavorable, de estos ninguno presenta un desempeño deficiente, ninguno está por mejorar, el 3.3% muestra un desempeño adecuado y ninguno alcanzó el nivel excelente de desempeño. Por otro lado, el 90.0% afirma percibir un desempeño laboral organizacional favorable, de estos el 23.3% presenta un desempeño deficiente y el 33.3% por mejorar, además el 23.3% muestra un desempeño adecuado y el 10.0% excelente desempeño. Por otro lado, hay 6.7% que considera como favorables de estos 3.3% presenta un desempeño deficiente, ninguno está por mejora, el 3.3% esta como un desempeño adecuado y ninguno esta como excelente.

Inferencia: De acuerdo con la hipótesis secundaria se observa que el valor chicuadrado es de 4.17 con 6 grados de libertad y asociado a un valor de significancia de 0.653, además el coeficiente de correlación de Pearson es de -0.137 con un valor de significancia de 0.471, como los valores de significancia son superiores a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto afirmamos que el involucramiento laboral no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

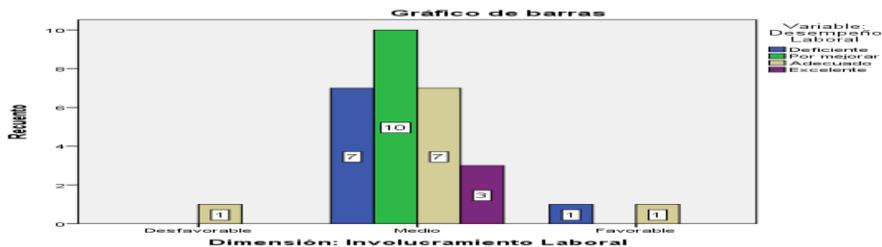


Figura N° 15 Dimensión: Involucramiento personal - Variable Desempeño Laboral

5.2.1.4 Prueba de Hipótesis Secundarias 3:

E. Hipótesis planteada: La supervisión relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

F. Hipótesis nula: La supervisión no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

Tabla N° 16 Tabla cruzada Dimensión: Supervisión - Variable Desempeño Laboral

		Variable: Desempeño Laboral								Total	
		Deficiente		Por mejorar		Adecuado		Excelente		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Dimensión: Supervisión	Desfavorable	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,3%
	Medio	4	13,3%	6	20,0%	6	20,0%	2	6,7%	18	60,0%
	Favorable	4	13,3%	3	10,0%	3	10,0%	1	3,3%	11	36,7%
Total		8	26,7%	10	33,3%	9	30,0%	3	10,0%	30	100,0%

Chi cuadrado= 2.76 gl= 6 Sig.=0.837 Pearson= -0.087 Sig.= 0.649

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la tabla N°16 sobre la dimensión Supervisión que el 3.3% de los encuestados percibe como desfavorable, de estos ninguno presenta un desempeño deficiente, el 3.3% está por mejorar, ninguno muestra un desempeño adecuado y ninguno alcanzó el nivel excelente de desempeño. Por otro lado, el 60.0% afirma percibir un desempeño en la supervisión como medio, donde 13.3% presenta un desempeño deficiente y el 20.3% por mejorar, además el 20.0% muestra un desempeño adecuado y el 6.7% excelente desempeño. Por otro lado, hay 36.7%

que considera como favorables de estos 13.3% presenta un desempeño deficiente, el 10.0% está por mejorar, el 10.0% esta como un desempeño adecuado y un 3.3% esta como excelente.

Inferencia: De acuerdo con la hipótesis secundaria se observa que el valor chicuadrado es de 2.76 con 6 grados de libertad y asociado a un valor de significancia de 0.837, además el coeficiente de correlación de Pearson es de -0.087 con un valor de significancia de 0.649, como los valores de significancia son superiores a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto afirmamos que la supervisión laboral no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

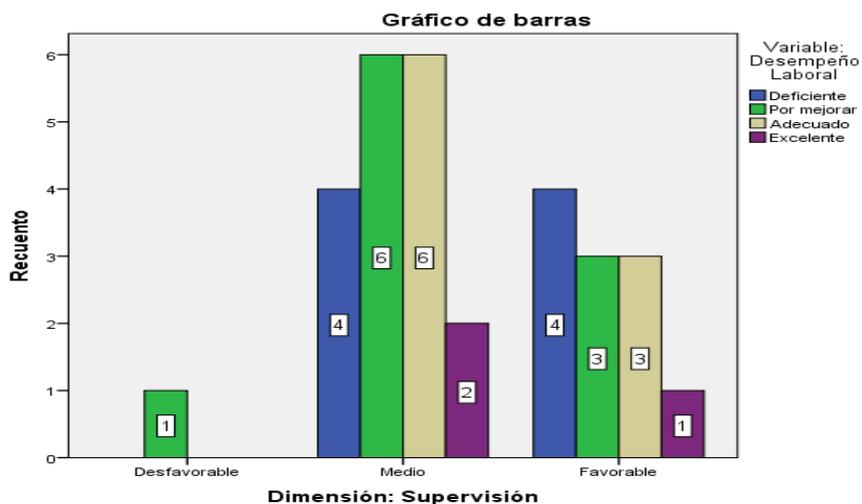


Figura N° 16 Dimensión: Supervisión - Variable Desempeño Laboral

5.2.1.5 Prueba de Hipótesis Secundarias 4:

G. Hipótesis planteada: La comunicación relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

H. Hipótesis nula: La comunicación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

Tabla N° 17 Tabla cruzada Dimensión: Comunicación - Variable Desempeño Laboral

		Variable: Desempeño Laboral									
		Deficiente		Por mejorar		Adecuado		Excelente		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dimensión: Comunicación	Medio	7	23,3%	8	26,7%	9	30,0%	2	6,7%	26	86,7%
	Favorable	1	3,3%	2	6,7%	0	0,0%	1	3,3%	4	13,3%
Total		8	26,7%	10	33,3%	9	30,0%	3	10,0%	30	100,0%

Chi cuadrado= 2.813 gl= 3 Sig.=0.421 Pearson= 0.007 Sig.= 0.971

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la tabla N°17 sobre la dimensión Comunicación que el 86.7% de los encuestados percibe como medio, de estos el 23.3% presenta un desempeño deficiente, el 26.7% está por mejorar, el 30.0% muestra un desempeño adecuado y el 6.7% alcanzó el nivel excelente de desempeño. Por otro lado, el 13.3% afirma percibir un desempeño en la comunicación como favorable, donde 3.3% presenta un desempeño deficiente y el 6.7% por mejorar, además el 0.0% muestra un desempeño adecuado y el 3.3% excelente desempeño.

Inferencia: De acuerdo con la hipótesis secundaria se observa que el valor chiquadrado es de 2.813 con 3 grados de libertad y asociado a un valor de significancia de 0.421, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.007 con un valor de significancia de 0.971, como los valores de significancia son superiores a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto afirmamos que la comunicación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

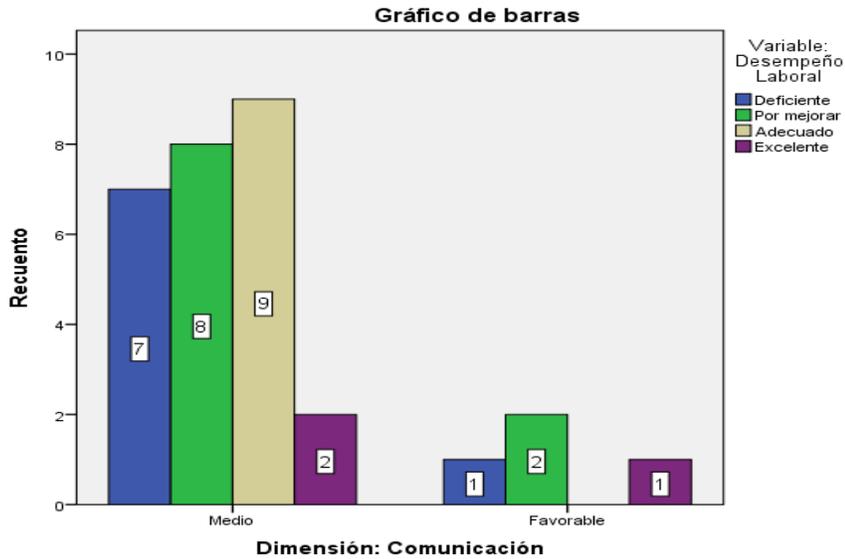


Figura N° 17 **Dimensión: Comunicación - Variable Desempeño Laboral**

5.2.1.6 Prueba de Hipótesis Secundarias 5:

I. Hipótesis planteada: Las condiciones laborales se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

J. Hipótesis nula: Las condiciones laborales no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

Tabla N° 18 Tabla cruzada Dimensión: Condiciones Laborales - Variable Desempeño

Laboral

		Variable: Desempeño Laboral									
		Deficiente		Por mejorar		Adecuado		Excelente		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dimensión: Condiciones Laborales	Desfavorable	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,3%
	Medio	8	26,7%	9	30,0%	9	30,0%	3	10,0%	29	96,7%
Total		8	26,7%	10	33,3%	9	30,0%	3	10,0%	30	100,0%

Chi cuadrado= 2.069 gl= 3 Sig.=0.558 Pearson= 0.45 Sig.= 0.812

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la tabla N°18 sobre la dimensión Condiciones Laborales que el 3.3% de los encuestados percibe como desfavorable, de estos ninguno presenta un desempeño deficiente, el 3.3% está por mejorar, ninguno muestra un desempeño adecuado y el 0.07% alcanzó el nivel excelente de desempeño. Por otro lado, el 96.7% afirma percibir un desempeño en la comunicación como favorable, donde 26.7% presenta un desempeño deficiente y el 30% por mejorar, además el 30% muestra un desempeño adecuado y el 10.0% excelente desempeño.

Inferencia: De acuerdo con la hipótesis secundaria se observa que el valor chi cuadrado es de 2.069 con 3 grados de libertad y asociado a un valor de significancia de 0.558, además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.45 con un valor de significancia de 0.812, como los valores de significancia son superiores a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto afirmamos que la comunicación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.

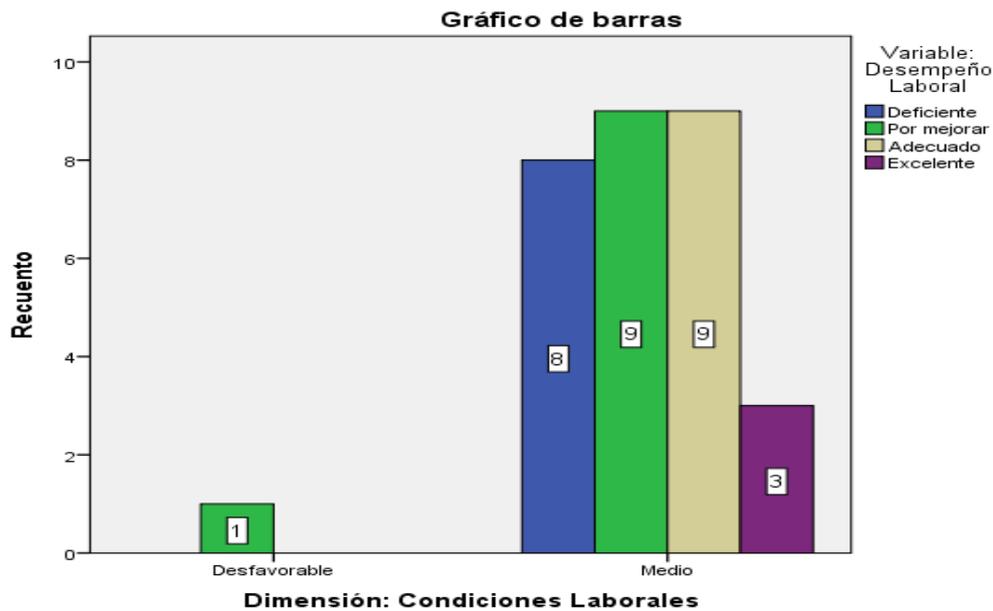


Figura N° 18 **Dimensión: Condiciones laborales - Variable Desempeño Laboral**

5.2.1.7 Resumen

De acuerdo al objetivo general, de establecer la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en el año 2017 se observó en la prueba de hipótesis principal el valor Chi cuadrado es 0.754, en donde se afirma que el clima organizacional se percibe es medio, siendo el valor 0.968 al ser mayor a 0.05 podemos afirmar que existen suficientes razones para aceptar que la hipótesis nula, para ello los colaboradores perciben que desempeño laboral no va de la mano con el clima organizacional.

En los antecedentes mencionados en la tesis (Calderòn, 2011) con El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato, Ecuador su investigación dio como resultado que si existía una relación entre el Clima organizacional y el Desempeño por eso la empresa tenía que tomar acción sobre los puntos débiles para así mejorar el Clima Organizacional y por ende el Desempeño. Caso contrario a nuestra investigación donde los resultados indican que no hay relación porque en la parte comercial cada vendedor se preocupa por cumplir con sus objetivos, los colaboradores perciben que el tener un Clima Organizacional favorable no necesariamente mejoraría su desempeño, el colaborador siente que el desempeño va por la actitud que el ponga a sus funciones.

Podemos establecer que del 100% de colaboradores el 20% llega a cumplir con su objetivo mensual, y el 80% está entre deficiente y por mejorar, acá se debe ver reflejado el trabajo del jefe de ventas para mejorar esta ratio.

Ranking de Ventas Facturadas septiembre 2016 a Julio 2017.

Asesores	Unidades Facturadas
Reyes	89
Lizarraga	88
Montoya	76
Piepp	69
Ballarte	59
Pisfil	49
Arango	42
Ruiz	33
Huaman	26
Valcarcel	26
Cuadros	20
Zuloeta	9

Fuente: Datos propios de la Investigación

De acuerdo al objetivo específico 1, de establecer la relación que existe entre el Autorrealización y el Desempeño Laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en el año 2017 se observó en la prueba de hipótesis secundaria 1, que el valor Chi cuadrado es 0.826, en donde se afirma que la Autorrealización se percibe como medio, siendo el valor 0.843 al ser valor mayor 0.05 podemos afirmar que existen suficientes razones para aceptar la hipótesis nula, para ello los colaboradores perciben que Autorrealización no se relaciona con el Desempeño Laboral.

En los antecedentes (Shirley, 2014) titulada La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodos 2014, Perú, sostiene

que la Autorrealización tiene incidencia en el desempeño laboral por eso es importante porque los trabajadores crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción que logre que la institución cumpla sus metas y objetivos. Caso contrario sucede en esta investigación donde el colaborador no relaciona la Autorrealización con el desempeño laboral y esto se puede apreciar en la parte comercial ya que cada uno se fija sus necesidades por eso es que hay un desnivel y cumplimiento de los objetivos.

Una organización, debe incluir la autorrealización como una meta dentro del mismo trabajo. Dentro de las labores de los trabajadores, debe haber confianza mutua, cuidado y cooperación. La organización debe desarrollar un entorno adecuado, donde las personas estén motivadas y dispuestas a dar lo mejor de sí mismas.

De acuerdo al objetivo específico 2, de establecer la relación que existe entre el Involucramiento Personal y el Desempeño Laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en el año 2017 se observó en la prueba de hipótesis secundaria 2, que el valor Chi cuadrado es 4.17, en donde se afirma que el Involucramiento Personal es desfavorable, siendo el valor 0.653 al ser valor mayor 0.05 podemos afirmar que existen suficientes razones para aceptar la hipótesis nula, para ello los colaboradores perciben que el Involucramiento Personal no se relaciona con el Desempeño Laboral.

En los antecedentes podemos observar que la tesis (Elizabeth, 2010) titulada, Estudio de Clima Organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas CA, ciudad Caracas llego a la conclusión que si había relación muy significativa entre la variable

Involucramiento Personal con el Desempeño Laboral , caso contrario a lo resultado en esta investigación.

Conclusiones

1. Que de acuerdo a los resultados el clima organizacional se percibe con un nivel medio entre los colaboradores y para la tercera parte es favorable, además se ha medido la variable desempeño laboral donde los colaboradores en un 59% aproximadamente afirman que el desempeño laboral debe mejorar, en la medición se observa que el 26.7% es deficiente y 33.37% está por mejorar, es decir se tiene un 60% de los colaboradores a quienes se les ha observado que presenta un desempeño laboral insuficiente, la variable desempeño laboral no está relacionado significativamente con el clima laboral entre los colaboradores de Autoland sede La Victoria.
2. Que de acuerdo a los resultados sobre la autorrealización se percibe con un nivel medio entre los colaboradores y para la tercera parte es favorable, además se ha medido la variable desempeño laboral donde los colaboradores en un 60% aproximadamente afirman que el desempeño laboral debe mejorar, en la medición se observa que el 26.7% es deficiente y 33.37% está por mejorar, es decir se tiene un 60% de los colaboradores a quienes se les ha observado que presenta un desempeño laboral insuficiente, la variable desempeño laboral no está relacionado significativamente con la autorrealización entre los colaboradores de Autoland sede La Victoria.

3. Que de acuerdo a los resultados de involucramiento laboral se percibe con un nivel medio entre los colaboradores y casi un 7% como favorable, además se ha medido la variable desempeño laboral donde los colaboradores en un 59% aproximadamente afirman que el desempeño laboral debe mejorar, en la medición se observa que el 26.7% es deficiente y 33.37% está por mejorar, es decir se tiene un 60% de los colaboradores a quienes se les ha observado que presenta un desempeño laboral insuficiente, la variable desempeño laboral no está relacionado significativamente con el involucramiento personal entre los colaboradores de Autoland sede La Victoria
4. Que de acuerdo a los resultados la supervisión se percibe con un nivel medio entre los colaboradores y para la tercera parte es favorable, además se ha medido la variable desempeño laboral donde los colaboradores en un 59% aproximadamente afirman que el desempeño laboral debe mejorar, en la medición se observa que el 26.7% es deficiente y 33.3% está por mejorar, es decir se tiene un 60% de los colaboradores a quienes se les ha observado que presenta un desempeño laboral insuficiente, la variable desempeño laboral no está relacionado significativamente con la supervisión entre los colaboradores de Autoland sede La Victoria.
5. Que de acuerdo a los resultados el comunicación se percibe con un nivel medio entre los colaboradores y casi un 13% es favorable, además se ha medido la variable desempeño laboral donde los colaboradores en un 59% aproximadamente afirman que el desempeño laboral debe mejorar, en la medición se observa que el 26.7% es deficiente y 33.3% está por mejorar, es decir se tiene un 60% de los colaboradores a quienes se les ha observado que presenta un desempeño laboral insuficiente, la variable desempeño laboral no está relacionado significativamente con la comunicación entre los colaboradores de Autoland sede La Victoria.

6. Que de acuerdo a los resultados de las condiciones laborales se percibe con un 96% como medio entre los colaboradores, además se ha medido la variable desempeño laboral donde los colaboradores en un 59% aproximadamente afirman que el desempeño laboral debe mejorar, en la medición se observa que el 26.7% es deficiente y 33.37% está por mejorar, es decir se tiene un 60% de los colaboradores a quienes se les ha observado que presenta un desempeño laboral insuficiente, la variable desempeño laboral no está relacionado significativamente con las condiciones laborales entre los colaboradores de Autoland sede La Victoria.

Recomendaciones

1. Basados en los hallazgos obtenidos, se consideran las siguientes recomendaciones, tanto para la organización objeto del estudio como para otros investigadores. Las percepciones del clima organizacional constituyen una oportunidad para mejorar las relaciones de la empresa con sus empleados, por lo tanto, se sugiere sean tomadas en cuenta para la búsqueda de correctivos.
2. Diseñar políticas que permitan mejorar la calificación del desempeño laboral de los trabajadores de Autoland sede la Victoria, que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades siendo sobresalientes no solo en su sucursal si no dentro de toda la institución de esta manera es posible lograr un buen clima organizacional y un productivo desempeño laboral.
3. Reconsiderar la autorrealización con la cual se miden los logros de metas y objetivos alcanzados por los empleados, así mismo no descuidar la importancia de los problemas personales de los empleados y relaciones interpersonales. No desestimar la implementación de avances tecnológicos y herramientas que permiten la realización de

las actividades, con el fin de optimizar los tiempos y tengan más contacto con los clientes.

4. Con respecto al involucramiento laboral se debe trabajar mucho los vendedores enfocándose en los vendedores que están en deficiente y por mejorar brindando clínicas de ventas, capacitación, seguimiento de ventas, esto ayudara para mejorar sus ratios de ventas.
5. Es importante que la supervisión tenga más peso, llevar un control por cada vendedor para mapear que vendedores están bajo el promedio, estos seguimientos deben de ser semanales, mensuales, anuales, con este logramos identificar los puntos a mejorar, además se tiene que analizar el porcentaje de vendedores que no logra cumplir la cuota mensual y cuanto implica en el no cumplimiento de objetivo por tienda.
6. La comunicación es importante a todo nivel, esto ayuda a poder transmitir lo que la alta dirección proyecta para la empresa, es decir la Gerencia Comercial debe comunicar con anticipación el objetivo mensual por tienda, a su vez el jefe de ventas comunicara a su personal el objetivo individual a cumplir, es importante que esta información baja en forma clara y sencilla, al saber todos los objetivos por tienda ayudara para que estén más comprometidos con el logro. Es importante que la empresa pueda brindar un espacio ya sea virtual o escrito para que los colaboradores puedan sugerir, consultar o reclamar ante la empresa y crear un vínculo más cercano entre colaboradores y la gerencia general.

Referencias

Almeida, V. d. (2013). *Condiciones laborales que afectan el Desempeño Laboral de los asesores de American Call Center (ACC) Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicio en Conecel (Claro)*. Guayaqui, Ecuador.

Antùnez, Y. (2015). *El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del àrea de cajas de las agencias de servicios bancarios Banesco de la ciudad de Maracay, Venezuela*. Maracay, Venezuela.

Arias, F. (2015). *Introducción a la metodología científica*.

Calderòn, D. U. (2011). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andeles Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.

Cloninger, S. (s.f.). *Psicología humanista y la Jerarquía de las necesidades” Teorías de la Personalidad*. Mexico: 2003.

Elizabeth, L. (2010). *Estudio de clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas CA*. Caracas, Venezuela.

estresout.wordpress.com. (20 de 10 de 2014). Obtenido de <https://estresout.wordpress.com/>

- Francisco, F. (2015). *Clima organizacional del Departamento de enfermería del servicio de Emergencia de un Hospital Nacional de Lima*. Lima, Peru.
- Helber, C. d. (2015). *El Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion*. Lima, Peru.
- Lewin, K. (s.f.). *clima organizacional*.
- Lizeth, C. (2013). *Clima Laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur*. Quito, Ecuador.
- Mendez, C. P. (2014). *Clima Laboral y Servicio al cliente en Hospitales de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenago*. Quetzaltenago, Guatemala.
- Owen, R. (1813).
- Raquel, O. (2012). *Clima Organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B.D.R Francisco Espejo*. Valencia, Venezuela.
- Robbins, S. y. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico.
- Sampieri, H. (2006). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la Investigación*.
- Sampieri, R. H. (2015). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Shirley, R. (2014). *La Motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbak, tiendas en Huacho*. Huacho, Perú.
- Silva. (1996). pag 41.
- Sosa. (2004). pag 15.
- Vargas, E. Q. (2015). *Clima Organizacional y desempeño Laboral en la Municipalidad de Pacucha, Andahuaylas*. Andahuaylas, Perú.

Veronica, C. (2013). *Condiciones laborales que afectan el desempeño Laboral de los asesores de American Call Center Departamento de Inbound Pymes de la empresa Conocel.*
Guayaquil, Ecuador.

Apéndice A

MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: CLIMA ORGANIZACION Y SU RELACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE AUTOLAND SEDE LA VICTORIA, AÑO 2017**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
----------	----------	-----------	-----------	-------------	-------------

GENERAL	GENERAL	GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE		*Tipo de investigación
<p>¿En qué medida el clima Organizacional se relaciona con el desempeño laboral entre los colaboradores de Autoland sede de La Victoria en el año 2017?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en el año 2017.</p>	<p>El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.</p>	<p>Clima Organizacional</p>	<p>Autorrealización Involucramiento laboral Supervisión Comunicación Condiciones Laborales</p>	<p>Descriptiva Método de investigación Inductiva - explicativa</p>
SECUNDARIOS	SECUNDARIOS	SECUNADARIOS	VARIABLE DEPENDIENTE		Población y Muestra
<p>¿En qué medida la autorrealización se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017 ?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre la autorrealización y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.</p>	<p>La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	<p>Administración de información al cliente Relaciones interpersonales Cumplimiento de meta Prospección de Cliente Efectividad.</p>	<p>Estará conformada por la totalidad de individuos que conforman el objeto de estudio donde N = Población (30)</p>
<p>¿En qué medida el Involucramiento laboral se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017 ?</p>	<p>Determinar el involucramiento laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.</p>	<p>El Involucramiento laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.</p>			<p>Instrumentos de Recolección de datos La observación directa</p>
<p>¿Cómo la supervisión se relaciona en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017 ?</p>	<p>Determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.</p>	<p>La Supervisión relaciona significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.</p>			<p>Encuesta</p>
<p>¿Cómo la comunicación se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017 ?</p>	<p>Determinar la relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.</p>	<p>La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en de los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.</p>			
<p>¿Cómo las condiciones laborales se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017 ?</p>	<p>Determinar la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en año 2017.</p>	<p>Las condiciones laborales se relaciona significativamente con el desempeño laboral en de los colaboradores de Autoland sede La Victoria año 2017.</p>			

Apéndice B

		UNIVERSIDAD DE RICARDO PALMA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACION Y GERENCIA		
DATOS PERSONALES :				
Empresa:				
Edad :	Cargo:			
Sexo:	Fecha:			
A continuación se muestra un grupo del proposiciones que tiene como objetivo CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS VENDEDORES DE AUTOLAND EN LA SUCURSAL LA VICTORIA . Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario esto totalmente anonimo para asegurar su objetividad. Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad,				
Siempre = 1	Casi siempre = 2	A veces = 3	Casi nunca = 4	Nunca = 5