

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD PRIVADA, EN EL PERIODO 2017”**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**MILAGROS ROXANA ROJAS LLANOS**

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

**LIMA, PERÚ**

**2018**

Dedico a Dios esta tesis, porque me dio la vida para terminar este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre querida, que con su demostración me dio fuerzas en todos los sentidos y siempre perseverar para conseguir mis objetivos.

A mi hija que es mi orgullo, la razón de mi ser para seguir saliendo siempre adelante.

### **Agradecimientos**

Gracias a mi tutor, Jorge Luis Lucero Vega por su paciencia, dedicación, motivación y criterio. Hizo fácil lo difícil, ha sido un privilegio poder contar con su ayuda.

Agradezco especialmente a Aldo Romaní, por acompañarme durante todo este arduo camino, con sus valiosas aportaciones hizo posible este proyecto y por la gran calidad humana que me ha demostrado con su amistad.

## **Prólogo**

El desarrollo del Clima Organizacional (CO) se basa en la capacidad de organización y liderazgo que se da en los colaboradores del área de Recurso Humanos de una empresa de seguridad privada. El medio ambiente de la organización determina el desarrollo del Clima Organizacional y el nivel de Desempeño Laboral en la empresa de seguridad, siendo esta determinante, por cuanto que los Ejecutivos, deben tener experiencia y capacidad de gerenciamiento en un área que tiene que administrar 30 colaboradores.

La Gerencia, es el líder de la organización, su gestión depende mucho de mantener una Clima Organizacional óptimo en ambiente donde se desenvuelven los colaboradores de la empresa, en ese sentido, las acciones adoptadas por el área dentro de la organización se verán reflejadas en el CO y el Desempeño Laboral.

En este contexto, la investigación está dividido en cinco capítulos: Planteamiento del estudio, Marco teórico y conceptual, Hipótesis de la investigación, Marco metodológico, Resultados obtenidos, Conclusiones y Recomendaciones, seguida de una amplia referencia bibliográfica que sustenta el desarrollo del estudio.

En el Capítulo I: Planteamiento del estudio, destacó la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, delimitación de la investigación, justificación e importancia de la investigación y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II: Marco teórico y conceptual, abarcó los Antecedentes del tema, el Marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de las teorías de los especialistas Litwin & Stringer, además de Idalberto Chiavenato,

respectivamente, entre otros especialistas en el tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación.

En el capítulo III: Hipótesis de la investigación, se planteó las presunciones de asociación y disociación entre variables acerca de los resultados que se obtuvieron a lo largo de la investigación. La hipótesis en el contexto científico se utilizó como una presunción creíble; debido a que se fundamentó en observaciones y hallazgos realizados.

En el capítulo IV: Marco metodológico, se presentó el Método de Investigación, Población y Muestra de la investigación, variables de la investigación, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Procesamiento y recolección de datos, Técnicas de procesamiento de análisis de datos en el programa estadístico SPSS 22.

En el capítulo V: Presentación, Interpretación de resultados y Contrastación de hipótesis, se trabajó con la técnica del cuestionario tipo Likert, el mismo que estuvo compuesto por 15 preguntas para la variable 1: Clima Organizacional y 15 preguntas para la variable 2: Desempeño Laboral, siendo la estadística, interpretación y análisis, así como graficas en barra realizado por dimensiones; facilitando una mayor comprensión y contrastación de cada una de las hipótesis.

Se Concluyó y Recomendó, en base a la hipótesis y objetivos de la investigación, donde se ha podido establecer que el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una Empresa de Seguridad Privada. Asimismo, las hipótesis específicas afirman que las dimensiones Responsabilidad, Incentivo e Interacción Personal, si influyen en el Desempeño Laboral en los trabajadores del área de RR. HH de la Empresa de Seguridad. Finalmente, está el Resumen, Referencias bibliográficas y los Apéndices.

## Índice

Dedicatorias .....	iii
Agradecimientos .....	iii
Prólogo .....	iv
Índice .....	vi
Lista de Tablas .....	ix
Lista de Figuras .....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Capítulo I.....	1
1. Planteamiento del Estudio.....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del problema .....	5
1.2.1Problema Principal .....	5
1.2.2 Problema Secundario.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivo específico .....	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.....		9
2.	Marco teórico y conceptual.....	9
2.1	Antecedentes de la investigación.....	9
2.2	Marco histórico.....	13
2.3	Marco Legal.....	20
2.4	Marco teórico.....	22
2.5	Marco conceptual.....	35
Capítulo III .....		39
3.	Hipótesis de la investigación.....	39
3.1	Hipótesis General.....	39
3.2	Hipótesis Específicas .....	39
Capítulo IV .....		40
4.	Marco Metodológico.....	40
4.1.	Método de investigación .....	40
4.2.	Diseño de la investigación .....	40
4.3.	Población y muestra de la investigación.....	41
4.4.	Variables de la investigación .....	42
4.4.1	Variable independiente .....	42
4.4.2	Variable dependiente .....	43
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44
4.6	Análisis de Fiabilidad .....	46
4.7	Procedimiento y recolección de datos .....	47
4.8	Técnicas de procesamiento de análisis de datos .....	47

Capítulo V .....	48
5. Resultados obtenidos.....	48
5.1. Presentacion y análisis de la Dimensión y Variables .....	48
5.1.1 Dimensión Responsabilidad .....	48
5.1.2 Dimensión Incentivo .....	49
5.1.3 Dimensión Interacción Personal.....	50
5.1.4 Variable Clima Organizacional .....	51
5.1.5 Dimensión Servicio .....	52
5.1.6 Dimensión Calidad del Trabajo.....	53
5.1.7 Dimensión Iniciativa.....	54
5.1.8 Dimensión Sinergia o Empatía.....	56
5.1.9 Dimensión Organización .....	57
5.1.10 Variable Desempeño Laboral .....	58
5.2. Prueba de Hipótesis .....	59
5.2.1 Prueba de Hipótesis General.....	59
5.2.2 Prueba de Hipótesis Especifica.....	61
Análisis e interpretación de los resultados .....	68
Conclusiones .....	70
Recomendaciones .....	73
Referencias .....	75
Apéndices .....	78



### Lista de Tablas

Tabla 1. Fiabilidad de la Variable de clima organizacional .....	46
Tabla 2. Fiabilidad de la Variable del desempeño laboral .....	47
Tabla 3. Dimensión de Responsabilidad .....	48
Tabla 4. Dimensión de Incentivo.....	49
Tabla 5. Dimensión de Interacción personal .....	50
Tabla 6. Variable de Clima Organizacional .....	51
Tabla 7. Dimensión de Servicio .....	52
Tabla 8. Dimensión de Calidad de Trabajo .....	53
Tabla 9. Dimensión Iniciativa .....	54
Tabla 10. Dimensión de Sinergia o Empatía .....	56
Tabla 11. Dimensión Organización.....	57
Tabla 12. Variable Desempeño Laboral .....	58
Tabla 13. Hipótesis General Clima Organizacional * Desempeño Laboral.....	.60
Tabla 14. Hipótesis Específica N° 1: Desempeño Laboral * Responsabilidad.....	62
Tabla 15. Hipótesis Específica N° 2: Desempeño Laboral * Incentivo .....	64
Tabla 16. Hipótesis Específica N° 3: Desempeño Laboral *Interacción personal.....	66

## Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la organización .....	20
Figura 2. Compromiso de un colaborador .....	27
Figura 3. Dimensión de Responsabilidad .....	49
Figura 4. Dimensión de Incentivo .....	50
Figura 5. Dimensión de Interacción personal .....	51
Figura 6. Variable de Clima Organizacional .....	52
Figura 7. Dimensión de Servicio .....	53
Figura 8. Dimensión de Calidad de Trabajo .....	54
Figura 9. Dimensión Iniciativa .....	55
Figura 10. Dimensión de Sinergia o Empatía .....	57
Figura 11. Dimensión Organización .....	58
Figura 12. Variable de Desempeño Laboral .....	59
Figura 13. Hipótesis General Clima Organizacional y Desempeño Laboral .....	61
Figura 14. Hipótesis Específica N° 1: Desempeño Laboral y Responsabilidad .....	63
Figura 15. Hipótesis Específica N° 2: Desempeño Laboral y Incentivo .....	65
Figura 16. Hipótesis Específica N° 3: Desempeño Laboral y Interacción personal .....	67

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo general determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral en los colaboradores del área de recursos humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, el presente estudio se realizó para conocer sus significancia entre ambas variables. La metodología que se aplicó para esta investigación fue hipotético deductivo, el tipo de estudio de la investigación fue descriptivo y correlacional de diseño no experimental de corte transversal, la población estuvo constituida por los colaboradores del área Recursos Humanos de la empresa de seguridad privada, donde la población fue de 30 personas representadas por el jefe de Recursos Humanos, coordinadores de planilla, asistente social, auxiliares y personal administrativo de apoyo a quienes se le aplicó un cuestionario tipo Likert con la variable Clima Organizacional de 15 preguntas teniendo como confiabilidad a través del Alpha de Cronbach de 0,902, y el cuestionario Desempeño Laboral de 15 preguntas, teniendo la confiabilidad a través de Alpha de Cronbach de 0,910, ambas variables procesados en el SPSS N° 22, concluyeron que el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral están asociadas según la prueba no paramétrica Chi cuadrado, que muestra un valor de 32,141 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; por lo tanto podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para aceptar la hipótesis propuesta de asociación en la investigación.

Palabras claves: Clima Organizacional, desempeño laboral, responsabilidad e interacción personal.

## Abstract

The purpose of this research is to determine whether the organizational climate is a factor of influence in the job performance of the Human Resources staff of a private security company, Lima 2017, this research is carried out with the aim to know the significance between both variables. A hypothetico-deductive approach was used for this research, the type of study was descriptive and correlational of non-experimental cross-sectional design. The study population included thirty (30) employees from the human resources area: Head of Human Resources, payroll coordinators, social worker, administrative staff as well as auxiliaries. The questionnaire with Likert scales of Organizational Climate variable was applied, and it comprised 15 questions with an internal consistency according to Cronbach's alpha coefficient of reliability (0.902). The questionnaire of Job Performance also had 15 questions and a Cronbach's alpha of 0.910. Both variables were processed in the SPSS N° 22. The conclusion is that the Organizational Climate as well as the Job Performance are interconnected according to the non-paramedial chi square test that shows a value of 32,141 with 4 degrees of freedom and a value of significance of 0,000; therefore, we can affirm that there is a significant statistical evidence to accept the hypothesis of this research.

Keywords: Organizational Climate, job performance, responsibility and personal interaction.

## **Capítulo I**

### **1. Planteamiento del estudio**

El estudio se desarrolla en una empresa de seguridad privada sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una organización dedicada a la gestión de seguridad privada.

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La perspectiva que nos permite ver a nivel global sobre la situación mostrada en una empresa de seguridad privada, se basa en las cuantiosas pérdidas económicas en las organizaciones por llevar una inadecuada gestión del Clima Organizacional con trascendencia en el Desempeño Laboral en la organización. Según el estudio realizado por Hay Group Insight (2012), el nivel de compromiso o responsabilidad representa la tercera parte de unos cinco millones de empleados a nivel mundial que se muestran renuentes e incapaces de dar algo más a su organización lo que se denomina comúnmente caminar la “milla extra”. La lealtad hacia la compañía también muestra tendencia a la baja en los últimos 5 años, ubicándose en un 57%.

Para conseguir una apreciación sobre la problemática del Clima Organizacional (CO) existen diversas dimensiones que permite medir la percepción entre estas: la responsabilidad, incentivo, interacción personal. La incidencia del CO recae en el desenvolvimiento del colaborador y el desempeño laboral vinculado a la rentabilidad.

El problema en este ámbito es cuando las organizaciones carecen de cultura organizacional y política de gerencia adecuada para llevar un ambiente de trabajo óptimo con un alto rendimiento en la producción, en adición al desconocimiento de

herramientas y técnicas que pueden ser resueltos con una capacitación adecuada de la gestión del talento humano en la organización.

Según en estudios en el ámbito Latinoamericano el Clima Organizacional (CO) ha sido motivo de estudio de diferentes instituciones especializadas en el proceso de evaluación del ambiente de trabajo que permitan un buen desempeño laboral y productividad. Un estudio del clima organizacional realizado en Latinoamérica, concluyó que los países con mejor puntuación general en su clima laboral son: República Dominicana (81%), Honduras (79%) y Ecuador (79%); y con menor calificación: Perú (69%), Chile (70%) y Costa Rica (73%). Acsendo, (2015).

Estas cifras indican un problema existente en la gestión del capital humano por parte de los directivos en Perú, que mantienen esta posición consecutiva desde el año 2014. El estudio también refiere que los resultados del CO en Latinoamérica decrecieron en un 2.84% debido a que los países estuvieron pasando por problemas políticos y económicos, que ha sido influenciado además por una falta de claridad, rumbo y confianza de los gerentes de las organizaciones. En ese sentido, el Clima Organizacional en el sector de seguridad y vigilancia, impacta en la productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral que se manifiesta en el alto nivel de rotación, factores que van desde contratos poco estables, horarios de trabajo extensos, baja remuneración, alta incidencia delictiva, poca oportunidad de crecimiento, relación de trabajadores civiles y militares. Acsendo, (2015).

En Perú el CO ha generado pérdidas económicas a las empresas en la región de Arequipa, pues un estudio realizado por Diagnóstico de Clima Motivacional publicado en el 2016, por el Centro de Liderazgo para el Desarrollo (CLD) de la Universidad Católica San Pablo, indica que el mal ambiente en el centro de trabajo influye en actitud

de trabajadores y la productividad de la empresa. Solo en 2013 se perdieron 2 millones de dólares en la región por la insatisfacción de los empleados. Este resultado contrasta con los estudios en Latinoamérica, pues según el estudio CLD, de cada 10 empleados arequipeños, 7 están satisfechos dentro de su empresa. Acsendo, (2015).

El estudio aplicado en la región de Arequipa se midió a través de tres variables de estudio. La primera, en la necesidad de las personas que esperan estar bien pagadas o recompensas (extrínseca). La segunda, es la pasión o compromiso y está referida a que el trabajador realice una tarea que concuerde con su gusto profesional (intrínseca). La tercera, es la lealtad o sentido de la responsabilidad, que es la necesidad de ser leal a las personas y causas de la empresa (trascendente). La falta de lealtad dentro de la organización crea un clima laboral conflictivo, se originan pugnas internas, lo que afecta el desempeño laboral y la productividad de la organización.

En este contexto, la compañía es una de las empresas referentes en el sector de la seguridad privada a nivel internacional con más de 100 mil colaboradores, y en el Perú con más de 30 años operando en todo el territorio nacional. El gran número de personal administrativo de la empresa es susceptible de experimentar problemas de Clima Organizacional, pues el denominador común que presentan, es la rotación habitual del personal administrativo, siendo este caracterizado por la falta de compromiso, responsabilidad, recompensas o bajas remuneraciones, además de la difícil relación entre los colaboradores de la organización.

La presente investigación se desarrolló en una empresa de seguridad privada, en el área de Recursos Humanos, ubicada en Lima, donde laboran 30 colaboradores a quienes se encuestaron, siendo estos: Jefe de Recursos Humanos, coordinador de planilla, Asistente Social, auxiliares y personal administrativo.

El problema que presenta la organización radica en la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores en el año 2017, toda vez que esta generó un desempeño laboral inapropiado en comparación con años anteriores, siendo los factores que podrían incidir en ello los siguientes:

**Primero:** Se ha apreciado que el personal no cuenta con la autonomía en sus funciones cotidianas, siendo esto sometido a un control cercano por parte de sus supervisores inmediatos generando un malestar durante el desarrollo de sus trabajos; ello habría influenciado de manera negativa en el compromiso y la responsabilidad de los colaboradores en la organización.

**Segundo:** El incentivo en la organización presentó un desarrollo inadecuado, debido a que la Dirección no siempre establece recompensas y reconocimientos por el esfuerzo del trabajo realizado durante el año 2017, influyendo en un ambiente poco agradable por los trabajadores en el área de RR.HH.

**Tercero:** La interacción personal entre colaboradores en los últimos años no ha sido la mejor debido a la carga laboral en el área de Recursos Humanos, por lo que se ha apreciado conatos de discusiones entre colaboradores, viéndose afectado el respeto, la colaboración y el buen trato en las oficinas, que puede ser también por la rotación del personal calificado, la productividad y auxiliares administrativos; la misma que impacta de forma negativa en el desempeño laboral del área y la organización.

Es por ello que surge la necesidad de realizar la investigación con el propósito de determinar la relación que existe entre clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa de seguridad privada, del área de Recursos Humanos, Lima 2017.



## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera el **clima organizacional** influye en el **desempeño laboral** en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017?.

### 1.2.2 Problema Secundario

¿Cómo influye la **responsabilidad** en el desempeño laboral en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017?

¿Cómo influye el **incentivo** en el desempeño laboral en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017?

¿Cómo influye la **interacción del personal** en el desempeño laboral en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 Objetivo general

Determinar si el **clima organizacional** influye en el **desempeño laboral** en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017.

### 1.3.2 Objetivo específico

Determinar si la **responsabilidad** influye en el desempeño laboral en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017.

Establecer si el **incentivo** influye en el desempeño laboral en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017.

Determinar si la **interacción del personal** influye en el desempeño laboral en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017.

#### **1.4 Delimitación de la investigación**

##### **1.4.1 Delimitación temporal**

El estudio de investigación se inició en el mes de agosto hasta el mes de diciembre de 2017

##### **1.4.2 Delimitación espacial**

La investigación se realizó en una empresa de seguridad privada, Lima, Perú.

##### **1.4.3 Delimitación Social**

El grupo social, objeto de estudio de la investigación, han sido 30 colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada.

##### **1.4.4 Delimitación Conceptual**

###### **Línea de Investigación**

Administración

###### **Escuela Profesional**

Administración y Gerencia

###### **Área**

Recursos Humanos

## **1.5 Justificación e importancia de la investigación**

El entorno cultural, social y económico exige a las organizaciones contar con capacidades para enfrentarse a los retos y dinámicas cada vez más cambiantes. Estas capacidades no solo se refieren a lo tecnológico y económico, sino a las capacidades que genera el capital humano. (Muñoz, 2009).

El Clima Organizacional y el estudio del mismo es una de las herramientas primordiales para la gestión del talento humano y el desempeño laboral, ya que su diagnóstico permite plantear acciones de mejora frente a este, influyendo directamente en la rentabilidad y la sostenibilidad organizacional en el mercado laboral, puesto que el comportamiento del colaborador en el centro de labores no depende únicamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y las dimensiones de su organización.

En este contexto, la investigación pretende demostrar la importancia que una correcta gestión del Clima Organizacional contribuye a obtener un Desempeño laboral óptimo facilitando con ello el logro de objetivos y la eficiencia en la organización, en este caso en la empresa de seguridad privada, 2017.

Finalmente, los resultados y el modelo de la investigación podrán ser empleados por otras organizaciones del rubro de seguridad a nivel nacional e internacional, con fines de mejorar su gestión administrativa del área de recursos humanos.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

### **a. Académicos**

En la investigación tuve que acudir a diferentes fuentes para obtener la data y así desarrollar los diferentes capítulos que integran la tesis.

b. Económicas

Para desarrollar la presente investigación se ha acudido a la disciplina del ahorro para solventar los gastos que demanda la titulación.

c. De tiempo

Se presentó limitaciones debido a los factores que indica al programar o distribuir el tiempo entre sus obligaciones laborales y compromisos de familia, pero todas estas limitaciones gracias al esfuerzo conjunto pudieron ser superados.

## Capítulo II

### 2. Marco teórico y conceptual

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Con la finalidad de reforzar los conocimientos relacionados al estudio del Clima Organizacional y Desempeño Laboral, se consideró tesis nacionales e internacionales, los cuales permitió tener un conocimiento mucho más global, respecto a las causas que determinan el objeto del estudio.

Según Sánchez (2015) refiere que el antecedente es “el estado del arte o literatura relacionada con el tema de investigación, que trata de recoger información sobre los estudios básicos y aplicados relacionados al tema”. (p.69)

En ese contexto, el estudio se basa en aquellas investigaciones que han tenido objeto explicar las variables e indicaciones que a continuación de citan:

#### **Antecedentes nacionales**

Quispe, (2015), en su investigación “*Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, presenta el siguiente resumen de la tesis: El objetivo general fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. La metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental. La población estuvo conformada por 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El autor concluyó que la evidencia

estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra 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 significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

Huamán, Ramos, (2015), en su investigación “*Clima organizacional y Satisfacción Laboral del personal adscrito al Centro de Salud Ascensión, Huancavelica, 2015*”, para optar el título profesional de Licenciado en Enfermería en la Universidad Nacional de Huancavelica, tuvo como objetivo determinar la relación entre Clima Organizacional (CO) y la satisfacción laboral del personal adscrito al Centro de Salud Ascensión – Huancavelica, 2015. La metodología aplicada fue hipotética deductiva correlacional, observacional y no experimental, siendo el diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 63 trabajadores. El autor concluyó que si existe relación entre CO y satisfacción laboral ya que en a prueba de hipótesis, el Coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0, 274 y el P valor fue 0,030 y siendo este valor  $> 0,0025$ , entonces se acepta la hipótesis de investigación. Al respecto el 50,80% de trabajadores indicaron tener un clima organizacional regular y una satisfacción laboral alta, seguido del 49,2% que presentaron un clima organizacional y una satisfacción laboral regular; por lo tanto, se puede decir que el CO y la satisfacción laboral constituyen en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales de la empresa.

Espejo (2016), en su investigación *“Influencia del Clima organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura, Junín, 2014”*, para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Peruana los Andes, tuvo como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. El método aplicado fue descriptivo, explicativo, cualitativo y cuantitativo el cual permitió conocer cada variable por separado y sistemáticamente ambas variables como un todo. El resultado que se obtuvo de la investigación fue que la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014 presenta un clima organizacional desfavorable para el desempeño del personal. El autor concluyó que existe influencia directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $r_s=0.789$ ) en la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. La influencia es directa y fuerte. Lo que muestra que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral.

#### **Antecedentes internacionales**

Uría, (2011), en su investigación *“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda de la ciudad de Ambato, 2016”*, para optar el título profesional de Ingeniería de empresas en la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores; su metodología fue hipotético deductivo, cuantitativo y correlacional transversal. El autor concluyó que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda, por lo que

recomendó implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

Coello, (2014), en su investigación “*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), 2013-2014*”, para optar el título profesional de Psicóloga en la Universidad de Guayaquil – Ecuador. La metodología aplicada es hipotética deductiva, de tipo descriptiva y explicativa transaccional, El autor tuvo como objetivo determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de sus trabajadores y los niveles de satisfacción de los clientes; la población de estudio fue 20 trabajadores. La investigación concluyo 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.

Sánchez, Nieto y Anzola (2015), en su investigación “*Incidencias del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la localidad de Usaquén Bogotá, Colombia*”, para publicar el Cuaderno Latinoamericanos de Administración, tuvieron como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La metodología aplicada fue de tipo



exploratorio y descriptivo – correlacional; siendo la muestra correspondiente a 150 personas que laboran en dos (02) empresas manufactureras de alimentos y metalmecánica; dos (02) del sector servicio de Hotel, una (01) firma de servicios jurídicos, una (01) cooperativa de empleados y dos (02) en el sector privado de salud dos (EPS y IPS). Los autores concluyeron; el clima organizacional resulta tener incidencia en las dimensiones de efectividad estudiadas desde el punto de vista Burke y Litwin y Kaplan y Norton teniendo una relación media y positiva.

## **2.2 Marco histórico**

**El Clima Organizacional (CO)** se inicia con el pensamiento de que las personas viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García, 2009).

El mundo evoluciona constantemente y los recursos se vuelven escasos a medida que pasan los tiempos, por lo que es necesario entender que influye sobre el rendimiento de los colaboradores en el trabajo. Al iniciar el siglo XIX, se evidenciaron el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. En este contexto, el CO determina la forma en que un individuo percibe su trabajo; su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. La percepción del clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por dimensiones que componen su configuración global; es así que se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

El comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno. (Lewin, 1951). Para Dalton, Hoyle, y Watts (2007) consideran que la “motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar”. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el ambiente laboral existe una combinación de todos los factores del entorno que generan esfuerzos positivos o negativos” (p.56).

Toda situación de trabajo involucra un conjunto de factores en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Chiavenato (1994), menciona que “la Escuela Humanística de la Administración”, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales (p.136).

En los años 50, surge la Teoría del Comportamiento, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Siguiendo esta misma línea, se establece que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente

según un conjunto de informaciones que consiguen obtener de sus ambientes laborales, visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida.

Para Hernández y Rodríguez (1994), otra teoría que germinó en los años 1950 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Esta interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización (p.139).

Según Hernández y Rodríguez (1994), indicó que, en los años 60, una nueva teoría producto del cambio global, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico (p. 68). Una organización que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador, se preocupe de sus expectativas, de sus metas y necesidades, tendrá supremacía respecto de aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización.

Suárez (1996) refiere: “una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (p.36). De lo citado, se puede

desprender que la empatía, las reuniones informativas e interactivas o camaradería, la cercanía de los equipos directivos, el trato deferente y cordial, consolida el liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas y clima laboral.

Es preciso remarcar la existencia de muchos estudiosos, académicos y/o investigadores que han aportado claridad y profundidad a los tópicos que se han estado analizando; comenzando por Lewin, Argyris, Halping y Croft, Forehand y Gilmer, Litwin y Stringer, Tagiuri; a partir de los años 60, 70 y 80.

La historia sobre el **Desempeño laboral**, data desde el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. Sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema.

En ese contexto, existen diversas teorías de autores que refieren sobre la evaluación del desempeño y se abordan cronológicamente diferentes definiciones:

Zerilli, (1973), refiere que el 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.

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

Koontz, (1990), refiere que el desempeño 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), manifiesta que el desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.

Harper & Lynch, (1992), indica que el desempeño 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 basa en objetivos planteados, responsabilidades asumidas y características personales.

Chiavenato, (1995), manifiesta que el desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Puchol, (1995), manifiesta que la evaluación del desempeño 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) indica que 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), refiere que 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 juntas y las características personales.

Mesa Espinosa, (2000), refiere que 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.

Carlos Martínez, (2002) manifiesta que es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

Morales Cartaya, (2009) indica que es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

A modo de conclusión se aprecia que los citados autores refieren que en todos estos años la evaluación continua siendo hoy en día un aspecto sistemático y

recurrente, quizás sea porque todavía no haya surgido un modelo ideal que permita reflejar el desempeño de cada empleado. Es así que el hombre ha dejado de ser considerado como una pieza reemplazable en la línea de producción, el capital humano ha pasado a ser fundamental. La necesidad de conocer y desarrollar el talento de las personas es una pieza clave para las organizaciones y sus procesos de evaluación para ser efectivos deben acomodarse a esta nueva realidad.

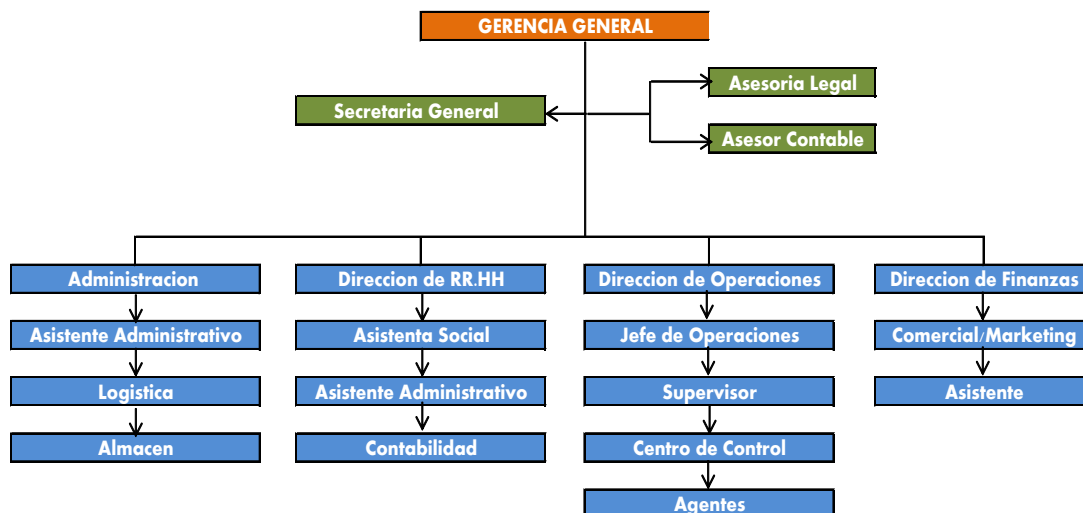
El marco histórico de la empresa de seguridad privada, donde se realiza la presente investigación, tiene más de 30 años en el mercado internacional, siendo una compañía pionera en sectores como las grandes superficies, las centrales eléctricas y las instalaciones industriales, otros.

En 1980, la empresa de seguridad privada inició sus operaciones en Lisboa y España como primera piedra de toque a su proceso de expansión internacional, esta política tiene continuidad en el año 1982 cuando, a través de la adquisición de pequeños operadores del sector, la empresa inicia una etapa de crecimiento y consolidación en el mercado español.

Tres décadas después, la empresa de seguridad se expande en varios continentes como Asia, Europa, Oceanía y Latinoamérica brindando servicios de vigilancia, tecnologías de seguridad, transporte, sistemas electrónicos de seguridad y protección contra incendios, Transportadora de Valores (logística de valores, gestión de efectivo y gestión de cajeros), hogares y negocios.

La empresa de seguridad privada en el Perú, tiene más de 30 años en casi todo el territorio nacional peruano con unidades de negocio de Transporte de Valores, Vigilancia, Tecnología y Alarmas. Posicionada entre las mejores del mundo en seguridad y primera en el mercado latinoamericano.

Asimismo, se estructura de la siguiente manera:



**Figura 1.** Organigrama de la Organización

### 2.3 Marco Legal

La investigación referida al Clima Organizacional como factor determinante en la motivación del personal de una empresa de seguridad privada, tiene sus fundamentos legales en las siguientes Leyes y Reglamentos:

Constitución Política del Perú Artículo 22°. El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

Constitución Política del Perú Artículo 23°. El trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre, al menor de edad y al impedido que trabajan. El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante



políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo. Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador. Nadie está obligado a prestar trabajo sin retribución.

Constitución Política del Perú Artículo 27°. La ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario.

Constitución Política del Perú Artículo 59°. El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

Ley N° 27050, Capítulo VI de la promoción y el empleo; artículo 31 beneficios y derechos en la legislación laboral, inciso 31.1. La persona con discapacidad, gozará de todos los beneficios y derechos que dispone la legislación laboral para los trabajadores. Inciso 31.2. Nadie puede ser discriminado por ser persona con discapacidad. Es nulo el acto que basado en motivos discriminatorios afecte el acceso, la permanencia y/o en general las condiciones en el empleo de la persona con discapacidad.

Ley N° 28518, Decreto Supremo N° 007-2005-TR- Busca mejorar la calificación del empleo, y que los beneficiarios estén preparados para ingresar al mercado laboral.

Ley N° 28879, Ley de Servicios de Seguridad Privada, Capítulo III, empresas especializadas que prestan servicios de seguridad privada; Artículo N° 23, Obligaciones; 23.1 (n) Presentar información documentada a la Autoridad Administrativa de Trabajo de haber cumplido con el pago de los derechos y

beneficios laborales de los trabajadores, una vez concluida la prestación del servicio del personal asignado al usuario.

Decreto Supremo N° 003-2011-IN, que tiene por objeto regular la actividad de los servicios de seguridad privada previstos en la Ley 28879.

## **2.4 Marco teórico**

Es importante tomar en cuenta aspectos teóricos que diversos autores han aportado sobre las variables y dimensiones que se presentan en la investigación, toda vez que, son el soporte teórico que fundamentan las discusiones, análisis y evaluaciones que se buscan obtener en el estudio para poder entender sus características principales:

### **Variable Clima Organizacional (CO):**

Litwin y Stringer (1968) quienes definen el CO como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. La teoría trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima; en ese sentido los autores refieren el empleo de instrumentos medibles y cuantificables que pueda describir el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la empresa de seguridad privada, que ayudara de perfilar las características internas de la organización con la finalidad de buscar respuestas a la problemática.

Según Hall R. (1996), el CO se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. El concepto del

autor coincide con Litwin y Stringer, en caracterizar o establecer conjunto de propiedades del ambiente laboral y establecer sus vinculaciones con la conducta del colaborador de la organización. La investigación identificará las características y propiedades del clima interno de la empresa seguridad privada a fin de establecer cómo influye en la organización y su desempeño para logro de sus objetivos.

Ivancevich (2006), señala que el CO es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia. Lo referido por el autor fortalece lo que se presente realizar en la investigación, toda vez que, el instrumento de medición “encuesta” permitirá recolectar información sobre las percepciones, actitudes y comportamiento del área administrativa seleccionada con la finalidad de determinar el clima organizacional de la empresa de seguridad privada, y su influencia en el desempeño laboral. En ese sentido, los resultados ayudarán a establecer políticas y estrategias a la gerencia de mejora continua para el logro de metas y objetivos de forma sostenida.

Chiavenato (1992), define que el CO constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización, y que, además, involucra diferentes aspectos que se sobreponen mutuamente en diversos grados, tipo de organización, tecnología, políticas, metas

operacionales, reglamentos internos, además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas. En esa línea, la empresa de seguridad privada define su estructura organizacional de acuerdo a las dimensiones de su servicio a nivel internacional, su clima organizacional, está relacionada a promover un ambiente amigable y sostenido de clima de trabajo, basado en la actualización de su tecnología y gestión del capital humano para cumplir con el objetivo brindar un servicio competente en el mercado peruano.

Litwin y Stringer (1968), refiere que todo diagnóstico sobre una organización requiere conocer no sólo la estructura de ésta sino también las características de las personas que la componen y la percepción que ellas tienen de su organización; es decir, no puede haber diagnóstico sin conocimiento completo del CO. Es por ello, la observación científica de este fenómeno lo que permite y esa es su importancia obtener una visión dinámica de ciertos procesos organizacionales.

En ese sentido, la investigación permite establecer la percepción de los individuos en la empresa de seguridad y su influencia en su comportamiento en una serie de factores como el desempeño productividad, satisfacción, efectividad y otros.

Los autores más representativos del Clima Organizacional están orientados por Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977). De las definiciones que han planteado estos autores, surgen los siguientes elementos en común:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Clima es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra.

Por otra parte, Rogelio Díaz et. al. (1979) agrega otro elemento: El clima, junto con la estructura y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El autor principal del presente estudio, Litwin y Stringer definen el concepto de Clima Organizacional como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento. En este contexto, se toma en consideración el cuestionario de Litwin y Stringer para el desarrollo de la investigación que no pretende hacer un estudio teórico del concepto CO, sino emplear el cuestionario como instrumento de medición que permita determinar la percepción del ambiente en la empresa seguridad privada y conocer este aspecto dinámico de la realidad organizacional. Este instrumento de medición está constituido por treinta ítems, apoyados en las siguientes dimensiones del concepto, de la cuales se consideran tres para el presente estudio:

**Dimensión responsabilidad.**

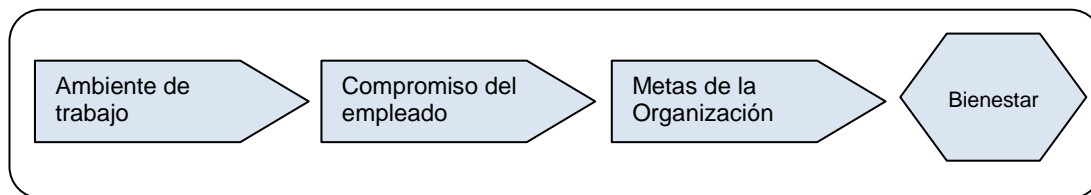
Litwin y Stringer (1968) define la responsabilidad como el sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe", poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores. También puede ser definido como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. La responsabilidad 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.

Por su parte, la Universidad Esan (2015), refiere que la responsabilidad también es conocida como "empowerment", esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los colaboradores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

Los citados autores Litwin y Stringer, así como Esan, coinciden en el empoderamiento de los trabajadores para cumplir sus metas y objetivos, basado en el compromiso de los empleados y la responsabilidad emocional que tiene hacia una organización. La investigación en la empresa de seguridad privada tiene como finalidad determinar el nivel de compromiso y responsabilidad de sus colaboradores y la satisfacción del empleado, problemática que se experimenta por la cantidad de trabajadores que se concentra en el área administrativa.

El compromiso depende de qué tan bien se alinean las metas y valores personales de un colaborador con las metas y valores de una organización, como se expresa en el siguiente cuadro.

**Figura 2**



Fuente: Elaboración propia.

### **Dimensión recompensa (incentivo).**

Litwin y Stringer (1968), refieren que el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho impulsa a los colaboradores a mejorar su desempeño laboral y compromiso con los objetivos de la organización. El Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo cumplido.

La universidad Esan (2015), mencionó que la recompensa consiste en la percepción que tienen los colaboradores al recibir una retribución en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

Según Chiavenato (2006), define que la recompensa proporciona incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores

más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes (p.69)

Jones (2008), aporta un enfoque sobre la recompensa en los gerentes, refiriendo que existen varios tipos de recompensas que inducen a los gerentes a desempeñar sus actividades correctamente: la compensación monetaria (salarios, bonos u opciones de compra de acciones) y la satisfacción psicológica que obtienen de controlar la corporación, ejercer poder o asumir riesgos con el dinero de otras personas. Es probable que los gerentes que no creen que los incentivos cumplen o sobrepasan sus contribuciones; retiren su apoyo abandonando la organización. Por eso los altos directivos pasan de una organización a otra para obtener mayores recompensas por sus contribuciones.

Como podemos apreciar Litwin y Stringer, Esan, Chiavenato y Jones, coinciden en una línea base sobre la recompensa para conseguir una retribución en el esfuerzo y compromiso de los colaboradores y gerentes con la organización. En la empresa de seguridad la expectativa sobre la recompensa puede ser insertada e impulsada en el planeamiento estratégico logrando resultados óptimos para la consecución de las metas y objetivos de la organización.

### **Dimensión conflicto (interacción personal)**

Litwin y Stringer (1968), mencionan que esta dimensión está relacionada con el sentimiento que los directivos presten a las opiniones de los colaboradores, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Es por ello que deben de tratar con énfasis los problemas en forma abierta. El autor también menciona que es un



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.

Chiavenato (2006), enfoca la dimensión conflictos a las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos que siempre conducen a alguna especie de conflicto en las organizaciones. Un aspecto crítico de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es resolver conflictos dentro de un marco global y a largo plazo. Cuando éstos son solucionados y resueltos debidamente siempre conducen a cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando son resueltos indebidamente, o sólo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato representativo, el cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional.

En este contexto, los autores definen el conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia y oposición. Las organizaciones de hoy, con una alta demanda del mercado en servicios de seguridad por la incidencia de la criminalidad cada vez más abrumadora se experimenta tensiones y pueden surgir conflictos en las áreas administrativas por el flujo de trabajo y colocación de grupos de servicios, que se ve influenciada por la rotación del personal operativo en las diferentes unidades a nivel regional y nacional.

Otras dimensiones que pueden contribuir significativamente en las posteriores investigaciones para una profunda comprensión de la característica del ambiente sobre el CO son los siguientes:

- Dimensión estructura: El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
- Dimensión riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- Dimensión calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
- Dimensión apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
- Dimensión normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
- Dimensión identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Según Chiavenato (2009), las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto

que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.

### **Variable Desempeño Laboral (DL):**

El desempeño laboral según Chiavenato (2000) manifiesta que “el comportamiento del colaborador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359). Por su parte, Milkovich y Bourdrem (1994), consideran otra serie de características individuales como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Para la Organización Internacional del Trabajo - OIT (1997) el desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (p.10). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Uno de los beneficiarios en el desempeño laboral es el propio colaborador y no solamente la empresa de seguridad privada, podemos establecer nuevas oportunidades para el colaborador dentro de la empresa como traslado a puestos más acordes a sus habilidades, promoción y formación, etc., como definir posibles planes de formación. Para medir el desempeño laboral se debe tener en cuenta el estudio de

cómo funciona la comunicación dentro de la empresa y así comprobar en qué grado el colaborador se siente parte integrante del clima organizacional.

Mondy y Noe (2005) manifestaron que la gestión del desempeño se refiere a cada uno de los procesos de la organización que determinan el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones. También considera que una organización debe contar con los medios apropiados para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipo a fin de elaborar planes que permitan un desarrollo organizacional.

Chiavenato (2000), define el concepto de Desempeño Laboral, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Según Ghiselli (1998), señaló: cómo el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

En este contexto, se toma en consideración el cuestionario de Litwin y Stringer para el desarrollo de la investigación que no pretende hacer un estudio teórico del concepto Desempeño Laboral, sino emplear el cuestionario como instrumento de medición que permita determinar la percepción del ambiente en la

empresa seguridad privada y conocer este aspecto dinámico de la realidad organizacional. Este instrumento de medición está constituido por treinta (30) ítems, apoyados en las siguientes dimensiones del concepto, de la cuales se consideran cinco para el presente estudio:

#### **Dimensión servicio.**

El servicio es una actividad que realiza una organización en el cual presta a un cliente. El servicio es el conjunto de actividades que se relacionan entre sí y de actitudes que se diseñan para satisfacer las necesidades de los usuarios. Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

#### **Dimensión calidad de trabajo**

Según, Werther William B. Calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen buen ambiente y otras que lo tienen malo.

Para Chiavenato (2004), la calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo.

El autor también mencionó, que la calidad de vida laboral compara dos posiciones antagónicas: la primera, la reivindicación de los trabajadores por el bienestar y la satisfacción, el segundo, el interés de las empresas por sus efectos en

la productividad y la calidad de vida; es decir, las organizaciones deben preocuparse por el capital humano que propicia la satisfacción de sus objetivos, a mejor recursos se le provea al colaborador mejor rendimiento se va a lograr en la organización.

### **Dimensión iniciativa**

Según Baer y Freese (2003), refieren que la iniciativa son “prácticas y procedimientos organizacionales, tanto de la organización formal como de la informal, que apoyan y guían una aproximación al trabajo proactiva, autoiniciada, capaz de superar barreras y pro-organización”.

La iniciativa también ha sido definida como un síndrome conductual, entendido como un conjunto de conductas que, juntas, constituyen la iniciativa personal, que se manifiesta en una aproximación al trabajo caracterizada por ser auto iniciada, activo y persistente, consistente con la misión de la organización, dirigida a los objetivos y orientada a la acción.

### **Dimensión Sinergia o Empatía**

Según el reconocido especialista Jon Katzenbach, la **sinergia o empatía** puede considerarse al "*Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida*".

### **Dimensión organización**

Chiavenato (2004) describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse”. La

considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo. Lo que denominan “desempeño contextual” también conduce a un buen desempeño laboral. El desempeño contextual significa hacer cosas más allá del simple desempeño laboral, como hacer trabajo voluntario, hacer un esfuerzo adicional, cooperar, seguir normas y procedimientos y promover los objetivos de la organización. Si desea saber si se desempeña bien en un empleo, necesita considerar si tiene la personalidad adecuada para ese empleo y no solo el cacumen para hacer el trabajo, por esta razón es que es suma importante que exista una buena planeación de recursos humanos, ya que en muchas ocasiones, se contrata personal no idóneo para ocupar puestos vacantes y por consecuencia el desempeño de esas personas no es el optimo.

## **2.5 Marco conceptual**

La primera variable Clima Organizacional se basa principalmente en la definición de los autores Litwin y Stringer, y la segunda variable Desempeño Laboral de Idalberto Chiavenato, quienes que dan sustento a la investigación.

### **A) Calidad de trabajo**

Según Chiavenato (1994), La Calidad de Vida en el Trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, en el trabajo la calidad de vida va a determinarse por la satisfacción que el empleado siente con relación a las circunstancias que rodean sus actividades laborales. (pag.49).

**B) Clima organizacional**

Según Litwin y Stringer (1968), define que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización. Los factores que influyen en el Clima Organizacional son: responsabilidad, recompensa, relación, conflicto, estructura, desafío, estándares e identidad.

**C) Conflicto**

Según Litwin y Stringer (1968), define la forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

**D) Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2000) define que el desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

**E) Iniciativa**

Según Chiavenato (2005), “La toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación”, (pág. 157).



**F) Organización**

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son diversas y extremadamente heterogéneas, cuyas características, objetivos, tamaño y estructuras son diferentes.

**G) Producción**

Representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Está relacionada con los productos que consumen los clientes de la organización y no incluye consideración alguna acerca de eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera.

**H) Recompensa o Incentivo**

Según Litwin y Stringer (1968), consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

**I) Relación (Interacción Personal)**

Según Litwin y Stringer (1968), se refiere que el respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

## **J) Responsabilidad**

Según Litwin y Stringer (1968), se conoce también como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

## **K) Sinergia o Empatía**

Los autores Litwin y Stringer (1968), refieren que la empatía o sinergia se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

Para González Isabel (2008) define que *“Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos”*. Según Katzenbach y Smith (1996), define que la empatía o sinergia es el *“número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”*.

## Capítulo III

### 3. Hipótesis de la investigación

#### 3.1 Hipótesis General

El **clima organizacional** en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociada con el **desempeño laboral**.

#### 3.2 Hipótesis Específicas

La **responsabilidad** en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociada con el **desempeño laboral**.

El **incentivo** en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociada con el **desempeño laboral**.

La **interacción interpersonal** en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociada con el **desempeño laboral**.

## Capítulo IV

### 4. Marco Metodológico

#### 4.1. Método de investigación

La investigación se fundamentó en un enfoque Hipotético – deductivo, debido a que se empleó procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones, obtenidas a partir de una muestra de datos, que han sido recolectadas directamente de la realidad donde ocurren los hechos.

Hernández, Fernández, Batista, (2010) refiere que el enfoque cuantitativo: “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.4)

Hernández et. al., (2010), menciona que “la investigación deductiva utiliza la lógica o razonamiento, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba”. (p.4)

Asimismo, la investigación es de tipo no experimental, en razón a que para efectos del estudio, no se manipulo o controlo variable alguna.

Para Hernández, et. al., (2010) la investigación no experimental son: “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p. 149).

#### 4.2. Diseño de la investigación

El diseño del estudio corresponde a una investigación descriptiva, debido a que implicó la disposición de evaluar y exponer, en forma detallada, las características del objeto de estudio.

Según Hernández, et. al., (2010) refiere que la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80).

El estudio comprendió también una investigación de tipo correlacional porque explican y cuantifican la relación entre variables; y explicativa, porque determinan las causas de los fenómenos, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

La investigación buscó determinar cómo se relacionó el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, así como los diversos factores que afectan de forma negativa en la gestión del capital humano de la empresa de seguridad privada.

#### **4.3. Población y muestra de la investigación**

Para Hernández et. al., (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La investigación tuvo como población o universo, a los colaboradores de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, conformados Jefe de Área, Asistente Social, personal del área, auxiliar y asistentes administrativos, quienes constituyen un total de 30 personas, periodo 2017.

El estudio de muestreo es probabilístico debido a que considera a todos los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada.

#### **Muestra**

Según Hernández, et. al., (2010), refiere que la muestra: “es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (p.173).

Los autores refieren también que en la muestra no probabilística: “Los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.176).

Se selecciona a criterio propio las personas para el muestreo estratificado. La muestra lo conformaron (30) colaboradores de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada.

#### **4.4. Variables de la investigación**

##### **4.4.1. Variable independiente**

La variable independiente planteada en esta investigación es:

✓ **Clima Organizacional**

Dimensión: Responsabilidad

Los indicadores que corresponden son:

- Autonomía laboral
- Desafíos
- Supervisión
- Compromiso
- Consecuente

Dimensión: Recompensa o Incentivo

Los indicadores que corresponden son:

- Esfuerzo
- Salario
- Estímulo
- Gratificación
- Reconocimiento

Dimensión: Interacción personal

Los indicadores que corresponden son:

- Respeto
- Colaboración
- Buen trato
- Interacción
- Solidaridad

#### **4.4.2. Variable dependiente**

La variable dependiente planteada en esta investigación es:

- ✓ Desempeño laboral

Dimensión: Servicio

Los indicadores que corresponden son:

- Tiempo de trabajo
- Cumplimiento de tarea
- Servicio

Dimensión: Calidad de Trabajo

Los indicadores que corresponden son:

- Amabilidad
- Equivocación
- Recursos
- Profesionalismo

Dimensión: Iniciativa

Los indicadores que corresponden son:

- Innovación
- Gestión del cambio
- Proactividad
- Resolución de problema

Dimensión: Empatía

Los indicadores que corresponden son:

- Integración
- Identificación

Dimensión: Organización

Los indicadores que corresponden son:

- Planificación
- Metas

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010). consistió en: recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis, que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, las variables, definiciones operacionales, la muestra y recursos disponibles. (p. 198)



**Técnica:** La encuesta

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, la cual fue aplicada a la población permitiendo determinar si el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una Empresa de Seguridad Privada, Lima, 2017; el instrumento utilizado fue un cuestionario que se basó en una serie de preguntas formuladas de tipo LIKERT que consta de 5 alternativas de tipo ordinal (Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre).

Para la recolección de datos en la investigación se utilizó: la encuesta y el SPSS versión N° 22.

**Instrumento:**

El instrumento que se usó para recolectar los datos de la Variable 1: Clima Organizacional y la Variable 2: Desempeño Laboral fue la encuesta, dado que existen instrumentos para medir la relación entre estas 02 variables; se elaboró una encuesta tipo cuestionario que constó de una introducción, instrucciones, datos generales y contenido propiamente dicho dividido en 2 partes: La primera orientada al Clima Organizacional y la segunda Desempeño Laboral (Ver Apéndice C).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) refirió: “toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis, esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables, siendo el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200).

El instrumento a utilizar es el cuestionario el cual cuenta con 30 preguntas utilizando una escala de Likert.

#### 4.6. Análisis de Fiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalaron que “la Confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p. 200)

Para la Confiabilidad de la investigación se aplicó a una población y muestra de 30 colaboradores, asimismo los resultados obtenidos fueron sometidos y procesados en el programa SPSS versión N° 22 hallando el Alfa de Cronbach.

#### Criterio de confiabilidad valores:

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

#### Tabla N° 01

Fiabilidad de la variable Clima Organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.902	15

Fuente: Datos de la misma investigación

El instrumento que mide el Clima Organizacional presenta Alta Confiabilidad con un valor del estadígrafo de 0.902 y con un instrumento que consta de 15 preguntas.

El instrumento presenta Alta Confiabilidad por lo que es aplicable al estudio.

**Tabla N° 02**

Fiabilidad de la variable Desempeño Laboral

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.910	15

Fuente: Datos de la misma investigación

El instrumento que mide el Desempeño Laboral presenta Alta Confiabilidad con un valor del estadígrafo de 0.910 y con un instrumento que consta de 15 preguntas. El instrumento presenta Alta Confiabilidad por lo que es aplicable al estudio.

#### **4.7. Procedimiento y recolección de datos**

Según Hernández, et. al. (2010), la recolección de los datos pertinentes sobre los atributos, son conceptos o variables de las unidades de análisis o casos que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, las variables, definiciones operacionales, la muestra y recursos.

#### **4.8. Técnicas de procesamiento de análisis de datos**

En la presente investigación se aplicaron tabla de distribución de frecuencia unidimensional para el análisis de cada uno de los indicadores, dimensiones y variables.

Además, de tablas bidimensionales para el análisis distributivo de las frecuencias entre las variables y/o dimensiones. Gráficos de barra para describir los resultados por indicador, dimensión y variables. Prueba Chi-cuadrado para el establecimiento de la relación, asociación o dependencia de variables.

## Capítulo V

### 5. Resultados obtenidos

#### 5.1. Presentación y análisis de la Dimensión y Variables

##### 5.1.1 Dimensión Responsabilidad

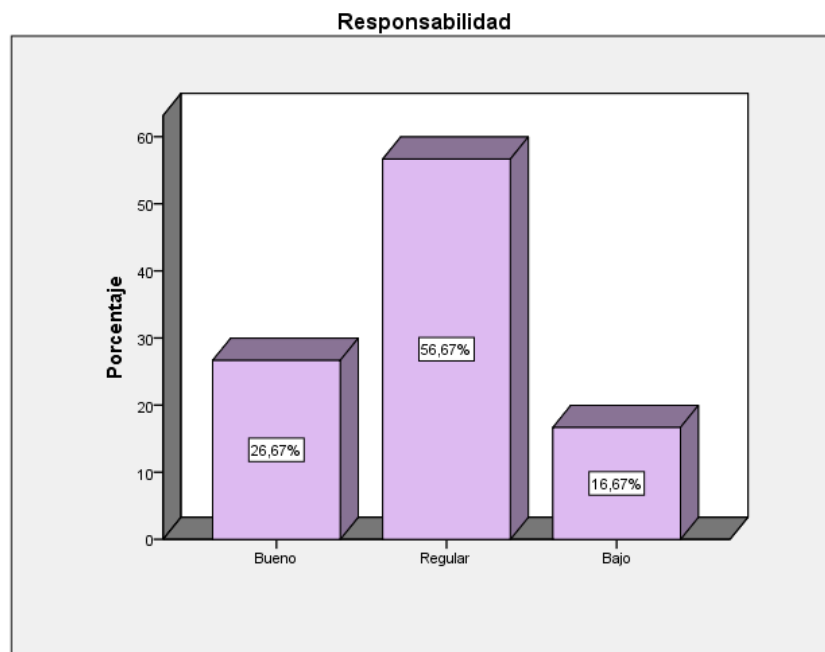
**Tabla N° 03**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Bueno	8	26.7
Regular	17	56.7
Bajo	5	16.7
Total	30	100

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Respecto a la dimensión Responsabilidad de la variable Clima Organizacional el 26.7% (08 colaboradores) de los 30 encuestados afirman que es bueno, el 56.7% (17 colaboradores) refieren que es regular y 16.7% (05 colaboradores) afirman que la responsabilidad es baja.

**Interpretación:** Existe una población de más de 50% de encuestados que expresan que son responsables regularmente, es decir que la independencia de los colaboradores para la realización de sus labores no es óptima, por lo tanto, no siempre asume la responsabilidad de sus funciones y tienen libertad para la toma de decisiones. Es importante que la Dirección implemente políticas de mejora para revertir el resultado adverso del 16.7% de encuestados que afirman que la responsabilidad es baja.



**Figura N° 3.** Dimensión Responsabilidad.

### 5.1.2 Dimensión Incentivo

**Tabla N° 04**

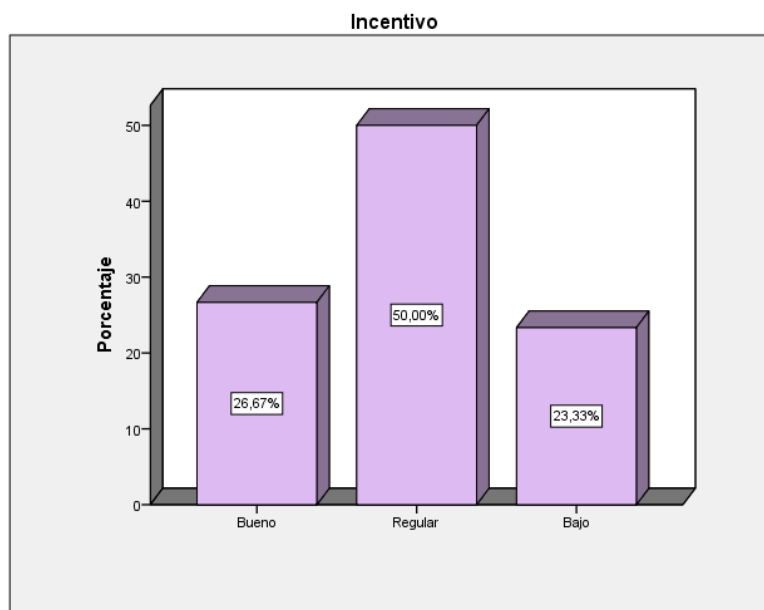
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	8	26.7
	Regular	15	50.0
	Bajo	7	23.3
	Total	30	100

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Respecto a la dimensión Incentivo de la variable Clima Organizacional, de la muestra de 30 colaboradores encuestados el 26.7% (08 colaboradores) afirman que es bueno, el 50% (15 colaboradores) refieren que es regular y el 23.3% (07 colaboradores) afirman que es bajo.

**Interpretación:** Se observa que el 50% de encuestados dieron a conocer que las políticas de incentivo se desarrolla de forma regular, además existe un porcentaje importante colaboradores disconformes de 23% con el incentivo; por lo tanto la

Dirección debe de establecer políticas de recompensa (no necesariamente monetarios) con la finalidad de revertir el resultado adverso de incentivo.



**Figura N° 4.** Dimensión Incentivo.

### 5.1.3 Dimensión Interacción Personal

**Tabla N° 05**

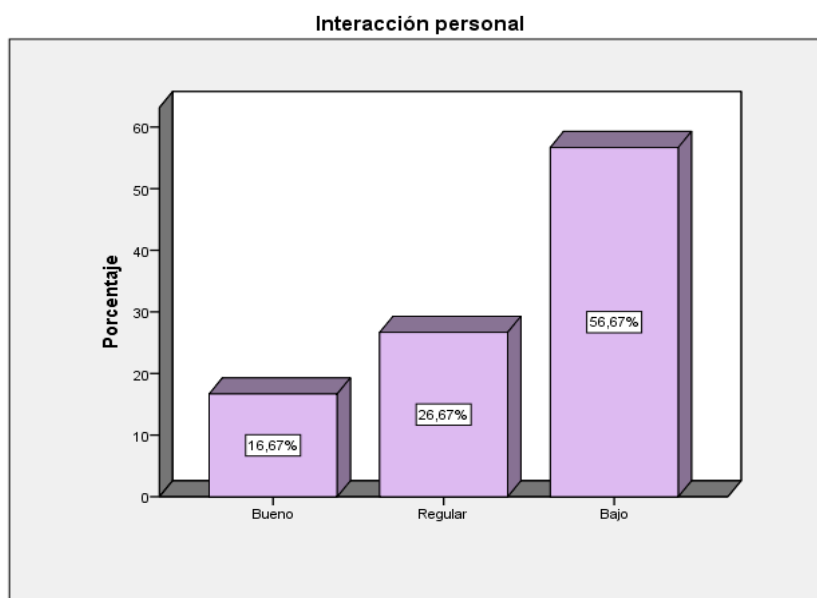
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	5	16.7
	Regular	8	26.7
	Bajo	17	56.7
	Total	30	100

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Con relación a la dimensión Interacción Personal de la variable CO, de la muestra de 30 colaboradores encuestados el 16.7% (05 colaboradores) afirman que es bueno, el 26.7% (08 colaboradores) refieren que es regular y el 56.7% (17 colaboradores) afirman que es bajo.

**Interpretación:** Más del 50% de encuestados dieron a conocer que la interacción personal no es apropiada en el área de RR. HH; por lo tanto, se puede

entender que la colaboración y el buen trato no se desarrolla de forma adecuada en el área. La Dirección debe de establecer, implementar y mantener una política de mejora continua para revertir el resultado adverso de la interacción personal, así como el porcentaje de encuestados que refieren que es regular la interacción.



**Figura N° 5. Dimensión Interacción Personal**

#### 5.1.4 Variable Clima Organizacional

**Tabla N° 06**

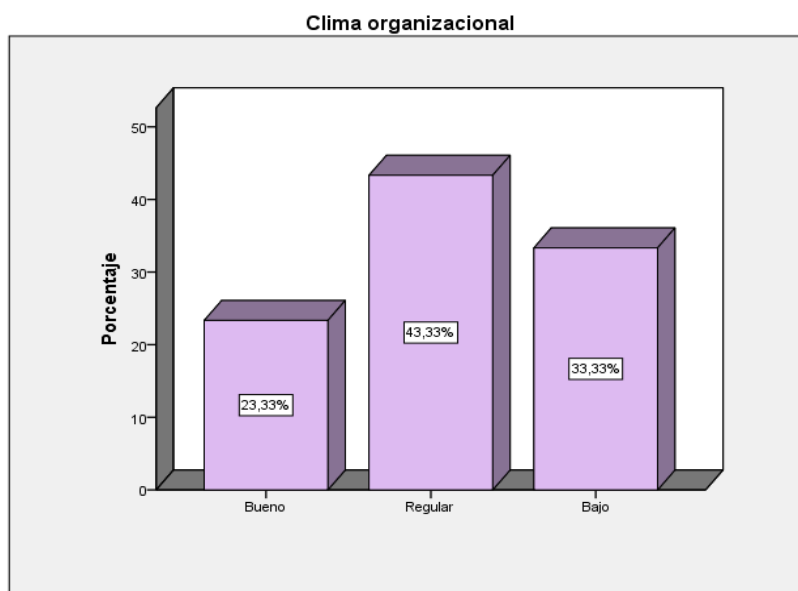
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena	7	23.3
	Regular	13	43.3
	Baja	10	33.3
	Total	30	100

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Respecto a la variable Clima Organizacional, de la muestra de 30 colaboradores encuestados, se evidencia que el 23.3% (07 colaboradores) afirman que

es bueno, el 43.3% (13 colaboradores) refieren que es regular y el 33.3% (10 colaboradores) afirman que es bajo.

**Interpretación:** En el área de RR. HH existe oportunidad de mejora del Clima Organizacional (CO) con relación a la Responsabilidad e Incentivo; siendo la Interacción Personal, la dimensión más débil según encuesta. Existe un grupo de personas disconformes de 33.3% con el CO, superior a los colaboradores que afirman que es buena. Es importante que la Gerencia establezca políticas de mejora de la gestión del capital humano a fin de revertir el porcentaje adverso identificado.



**Figura N° 6.** Variable Clima Organizacional

### 5.1.5 Dimensión Servicio

**Tabla N° 07**

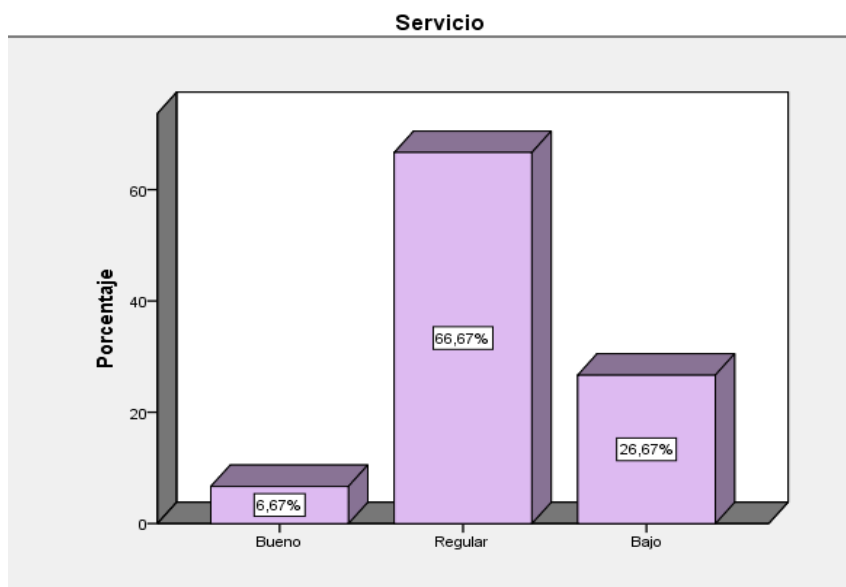
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena	2	6.7
	Regular	20	66.7
	Bajo	8	26.7
	Total	30	100

*Nota: Resultados del SPSS*



**Descripción:** Respecto a la dimensión Servicio de la variable Desempeño Laboral, en la muestra de 30 colaboradores encuestados, el 6.7% (2 colaboradores) afirman que es bueno, el 66.7% (20 colaboradores) refieren que es regular y el 26.7% (8 colaboradores) afirman que es bajo.

**Interpretación:** Más del 60% de colaboradores dieron a conocer que no existe un servicio óptimo en el área de RR. HH; y alrededor del 27% de colaboradores refieren su disconformidad con esta dimensión. Al respecto, existen oportunidades de mejora que deben de estar orientadas a revertir el resultado adverso con la finalidad de mejorar el servicio de los trabajadores hacia los clientes.



**Figura N° 7.** Dimensión Servicio

### 5.1.6 Dimensión Calidad del Trabajo

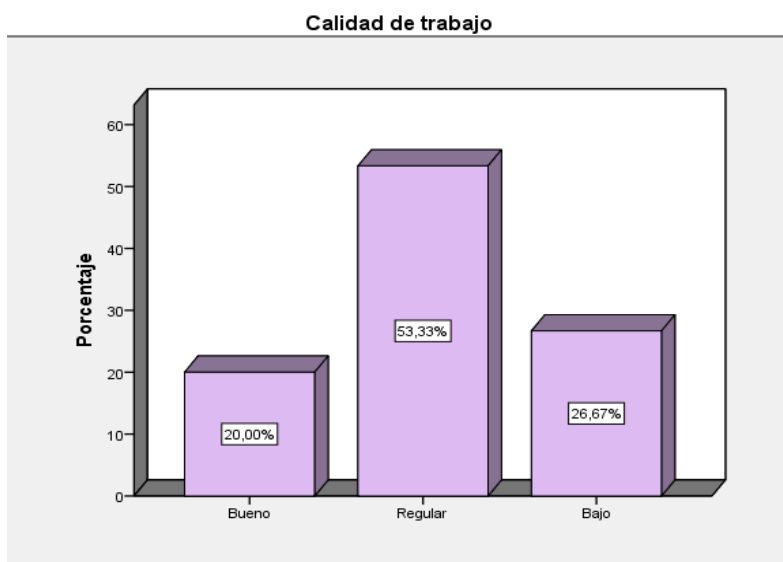
**Tabla N° 08**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	6	20.0
	Regular	16	53.3
	Bajo	8	26.7
	Total	30	100

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Con relación a la dimensión Calidad del Trabajo de la variable Desempeño Laboral, de la muestra de 30 colaboradores encuestados el 20% (6 colaboradores) afirman que es bueno, el 53.3% (16 colaboradores) refieren que es regular y el 26.7% (8 colaboradores) afirman que es bajo.

**Interpretación:** Más del 50% de colaboradores encuestados dieron a conocer que no existe una calidad de trabajo optimo en el área de RR.HH, y que además, un 26.7% refieren su disconformidad, siendo éste mayor a los encuestados que afirma que es bueno. Estos resultados evidencian que existe un compromiso débil por parte de los colaboradores sobre la organización para el cumplimiento de metas y objetivos del área.



**Figura N° 8.** Dimensión Calidad de Trabajo

### 5.1.7 Dimensión Iniciativa

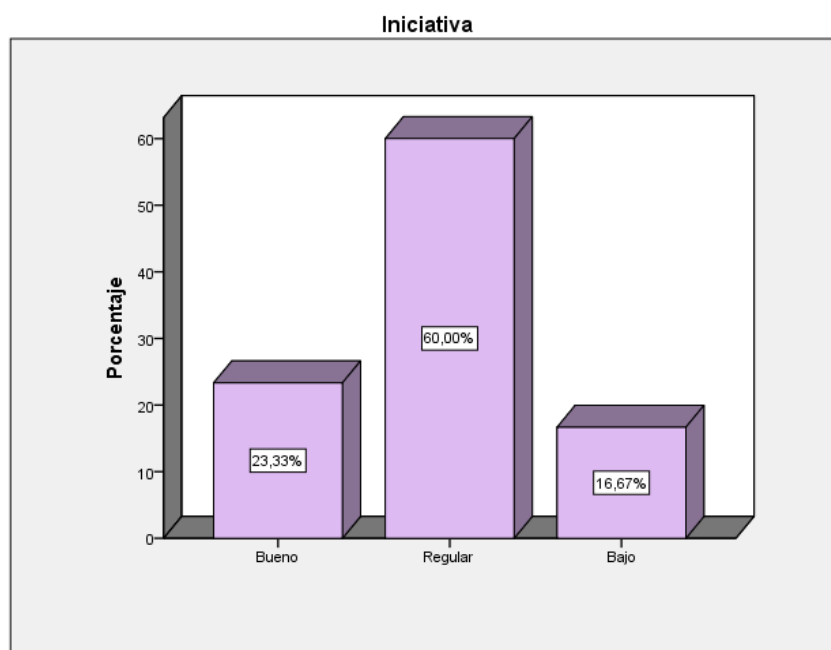
**Tabla N° 09**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena	7	23.3
	Regular	18	60.0
	Baja	5	16.7
	Total	30	100

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Respecto a la dimensión Iniciativa de la variable Desempeño Laboral, de la muestra de 30 colaboradores encuestados el 23.3% (07 colaboradores) afirman que es bueno, el 60% (18 colaboradores) refieren que es regular y 16.7% (5 colaboradores) afirman que es bajo.

**Interpretación:** Existe un 60% de colaboradores encuestados que dieron a conocer que la iniciativa en la organización no se desarrolla de forma óptima, sumado a ello un porcentaje de encuestados de 16.7% que afirman que no hay motivación en el área de RR.HH; estos resultados denota una débil competencia del colaborador en la innovación, adaptación al cambio, pro actividad y en la resolución de problemas. Es importante que la Dirección fortalezca la política de reclutamiento y los programas de capacitación del personal con a fin de revertir el porcentaje adverso antes descrito.



**Figura N° 9.** Dimensión Iniciativa

### 5.1.8 Dimensión sinergia-empatía

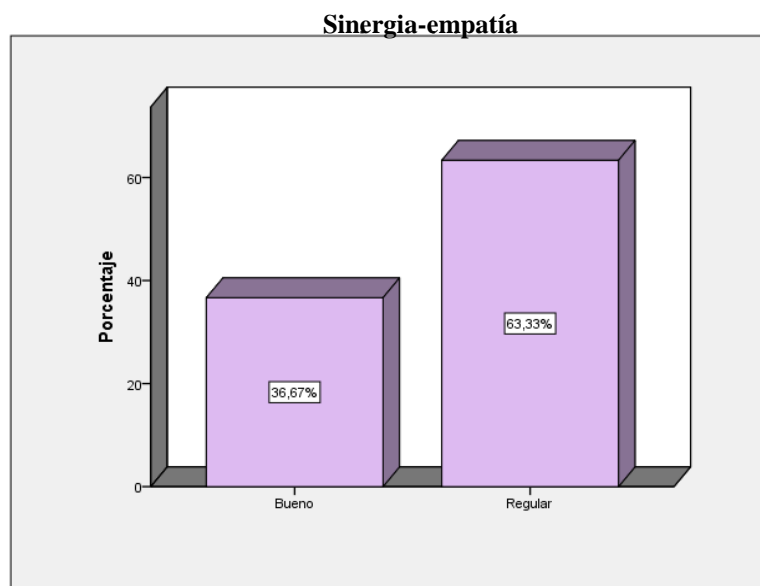
**Tabla N° 10**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	11	36.7
	Regular	19	63.3
	Total	30	100.0

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Respecto a la dimensión sinergia-empatía de la variable Desempeño Laboral, de la muestra de 30 colaboradores encuestados, el 36.7% (11 colaboradores) afirman que es bueno y el 63.3% (19 colaboradores) refieren que es regular. En esta dimensión no existe opinión desfavorable con respecto empatía, sin embargo, existen considerables oportunidades de mejora.

**Interpretación:** Si bien se aprecia que no existe encuestados que refieran que la sinergia-empatía se desarrolla de forma adversa, se pudo identificar oportunidades de mejora por la existencia de un grupo importante de colaboradores del 63.3% que no manifiestan su total conformidad con respecto a esta dimensión. La Dirección debe de establecer políticas de mejora en la integración de los colaboradores con la finalidad de revertir de forma favorable el resultado de regular en el área de RR.HH.



**Figura N° 10.** Dimensión Sinergia-empatía

### 5.1.9 Dimensión Organización

**Tabla N° 11**

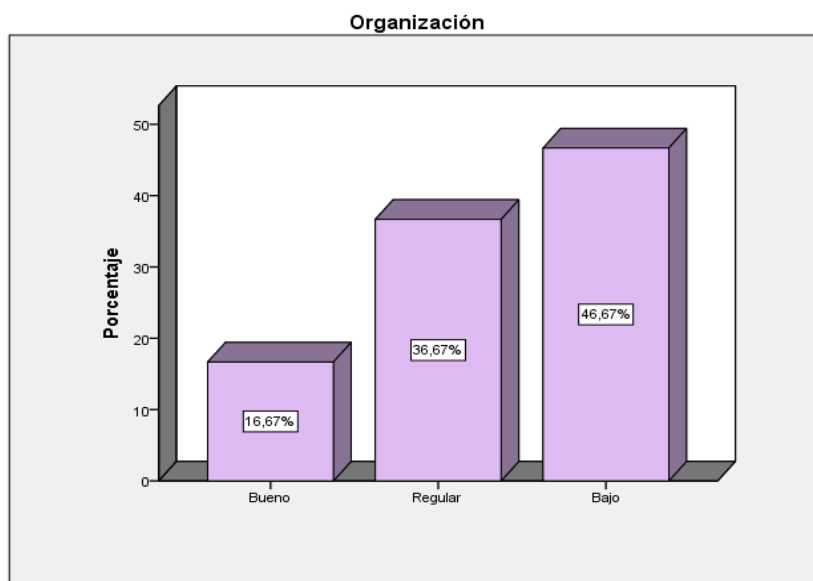
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	5	16.7
	Regular	11	36.7
	Bajo	14	46.7
		30	100

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Respecto a la dimensión Organización de la variable Desempeño Laboral, de la muestra de 30 colaboradores encuestados, el 16.7 % (05 colaboradores) afirman que es bueno, el 36.7% (11 colaboradores) refieren que es regular y el 46.7% (14 colaboradores) afirman que es bajo.

**Interpretación:** Existe un grupo importante de 46.7% encuestados que refieren que la organización no se desarrolla apropiadamente en el área de RR.HH, sumado a ello los 36.7% de insatisfechos; se puede evidenciar que esta dimensión no se lleva de forma adecuada, convirtiéndose en una oportunidad de mejora. La Dirección debe de

fortalecer su capacidad de gestión del talento humano y establecer políticas de mejora para revertir el resultado adverso identificado.



*Figura N° 11. Dimensión Organización*

#### 5.1.10 Variable Desempeño Laboral

**Tabla N° 12**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	8	26.7
	Regular	15	50.0
	Bajo	7	23.3
	Total	30	100.0

*Nota: Resultados del SPSS*

**Descripción:** Respecto a la variable Desempeño Laboral, de la muestra de 30 colaboradores encuestados, el 26.7 % (8 colaboradores) afirman que es bueno, el 50% (15 colaboradores) refieren que es regular y el 23.3% (7) afirman que es bajo.

**Interpretación:** existen oportunidades de mejora en el Desempeño Laboral con respecto a la organización, iniciativa, calidad del trabajo y servicio, dimensiones identificadas con resultados adversos. Es importante que la Gerencia establezca,

implemente y mantenga políticas de mejora continua con la finalidad de conseguir un mejor desempeño laboral de los colaboradores en la organización.

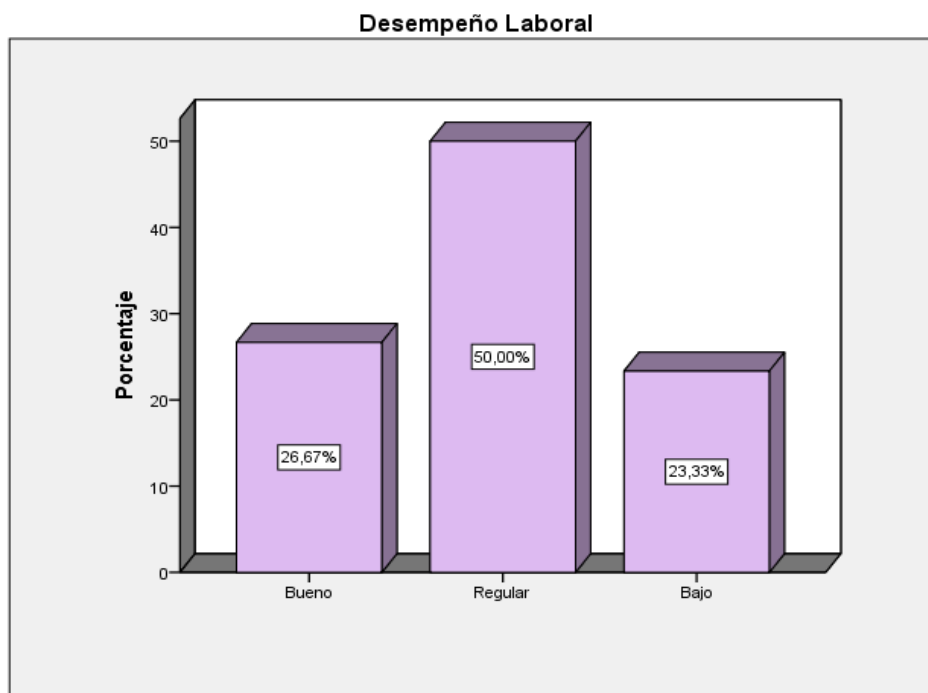


Figura N° 12. Variable Desempeño Laboral

## 5.2. Prueba de Hipótesis

### 5.2.1 Prueba de Hipótesis General

**Hipótesis planteada (Ha):** El Clima Organizacional en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado con el Desempeño Laboral.

**Hipótesis nula (Ho):** El Clima Organizacional en los Colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, no está asociado con el Desempeño Laboral.

Nivel de Significación: se ha considerado  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se acepta  $H_1$

### Resultado:

**Tabla N° 13**

		Clima organizacional *Desempeño Laboral tabulación cruzada				
		Desempeño Laboral				
		Bueno	Regular	Bajo	Total	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Bueno	Recuento	6	1	0	7
		% del total	20.0%	3.3%	0.0%	23.3%
	Regular	Recuento	2	11	0	13
		% del total	6.7%	36.7%	0.0%	43.3%
	Bajo	Recuento	0	3	7	10
		% del total	0.0%	10.0%	23.3%	33.3%
Total	Recuento	8	15	7	30	
	% del total	26.7%	50.0%	23.3%	100.0%	

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32,141 <sup>a</sup>	4	.000
N de casos válidos	30		

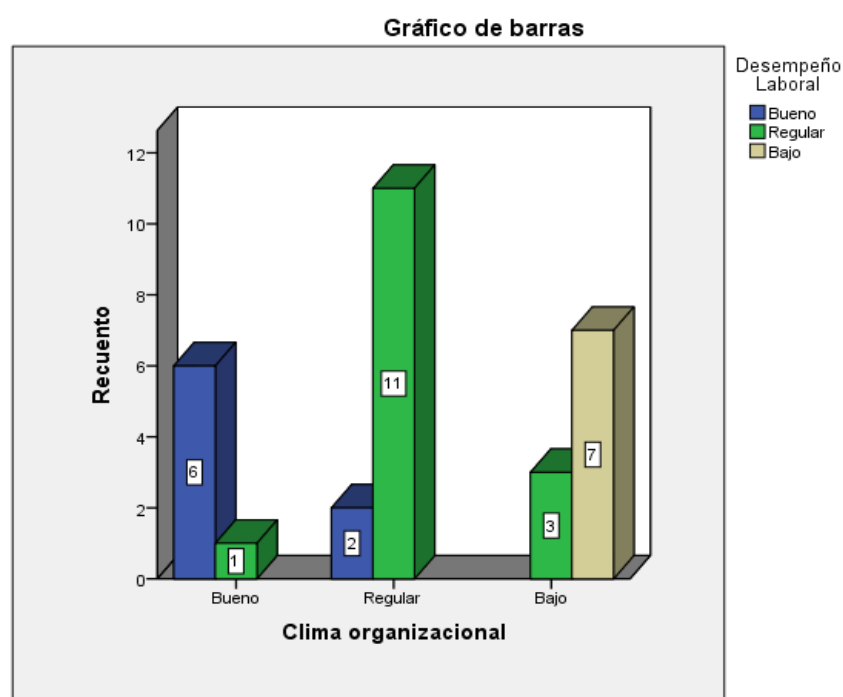
*Nota: Resultados del SPSS*

De acuerdo a los resultados observados se muestra que 6 colaboradores (20%) afirman que el Clima Organizacional y el Desempeño laboral es bueno; y 11 colaboradores (36.7%) afirman que el Clima Organización y Desempeño Laboral es regular; mientras que 7 personas (23.3%) afirman que es bajo con respecto a ambas variables.



La prueba Chi cuadrado muestra un valor de 32,141 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000 por lo tanto podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

Por lo tanto, podemos concluir que el Clima Organizacional en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado al Desempeño Laboral de la empresa.



**Figura N° 13.** *Hipótesis General: Variable Clima Organizacional y Desempeño laboral*

### 5.2.2 Prueba de Hipótesis Específica

**Hipótesis planteada (Ha):** la responsabilidad en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado con el desempeño laboral.

**Hipótesis nula (Ho):** la responsabilidad en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, no está asociado con el desempeño laboral.

Nivel de Significación: se ha considerado  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se acepta  $H_1$

### Resultado:

**Tabla N° 14**

		Responsabilidad				
		Bueno	Regular	Bajo	Total	
Desempeño Laboral	Bueno	Recuento	0	3	5	8
		% del total	0.0%	10.0%	16.7%	26.7%
	Regular	Recuento	1	14	0	15
		% del total	3.3%	46.7%	0.0%	50.0%
	Bajo	Recuento	7	0	0	7
		% del total	23.3%	0.0%	0.0%	23.3%
Total	Recuento	8	17	5	30	
% del total	26.7%	56.7%	16.7%	100.0%		

### Pruebas de chi-cuadrado

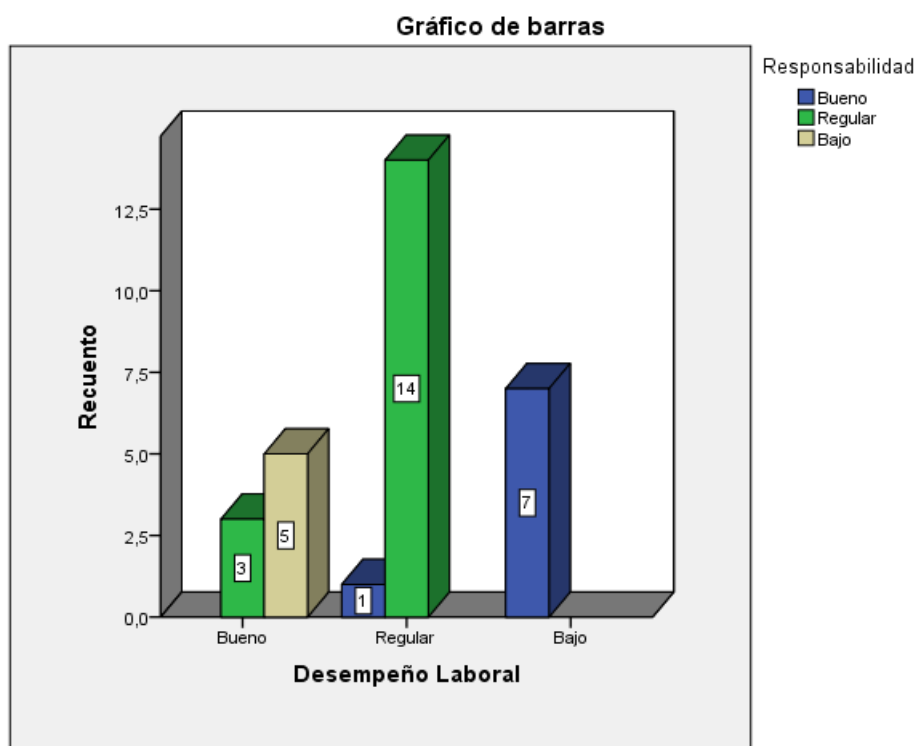
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	40,294 <sup>a</sup>	4	.000
N de casos válidos	30		

*Nota: Resultados del SPSS*

De acuerdo a los resultados observados se muestra que 14 colaboradores (46.7%) afirman que el Desempeño laboral y la Responsabilidad es regular; 5 colaboradores (16.7%) afirman que el Desempeño Laboral es bueno y la Responsabilidad es baja; mientras que 7 personas (23.3%) afirman que el Desempeño Laboral es bajo y la Responsabilidad es buena.

La prueba chi cuadrado muestra un valor de 40,294 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000 por lo tanto podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

Se concluye que la responsabilidad en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado con el desempeño laboral.



**Figura N° 14** *Hipótesis específica:*  
*Variable Desempeño laboral y dimensión Responsabilidad*

**Hipótesis planteada (Ha):** el incentivo en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado el desempeño laboral.

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** el incentivo en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, no está asociado con el desempeño laboral.

Nivel de Significación: se ha considerado  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>0</sub>; Si  $p < \alpha$ , se acepta H<sub>1</sub>

**Resultado:**

**Tabla N° 15**

Desempeño Laboral *Incentivo tabulación cruzada			Incentivo			
Desempeño Laboral			Bueno	Regular	Bajo	Total
	Bueno	Recuento	0	3	5	8
		% del total	0.0%	10.0%	16.7%	26.7%
	Regular	Recuento	2	11	2	15
		% del total	6.7%	36.7%	6.7%	50.0%
	Bajo	Recuento	6	1	0	7
		% del total	20.0%	3.3%	0.0%	23.3%
Total		Recuento	8	15	7	30
		% del total	26.7%	50.0%	23.3%	100.0%

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,490 <sup>a</sup>	4	.010
N de casos válidos	30		

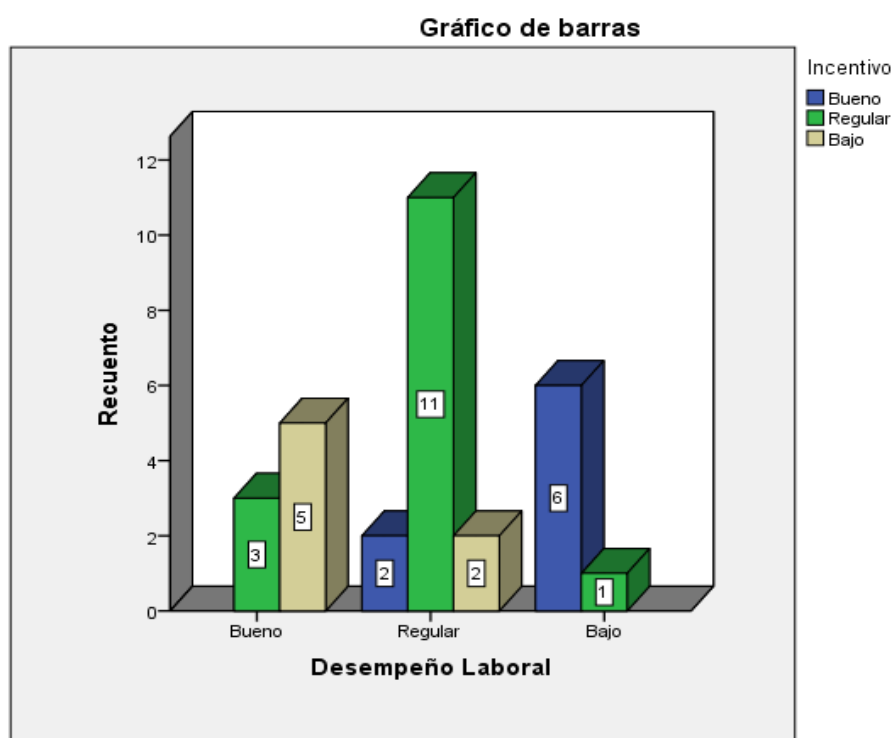
*Nota: Resultados del SPSS*

De acuerdo a los resultados observados se muestra que 11 colaboradores (36.7%) afirman que el Desempeño laboral y el Incentivo es regular; 5 colaboradores (16.7%) afirman que el Desempeño Laboral es bueno y el

Incentivo es bajo; mientras que 6 personas (20%) afirman que el Desempeño Laboral es bajo y el Incentivo es bueno.

La prueba chi cuadrado muestra un valor de 23,490 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,010 por lo tanto podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

Se concluye que la dimensión Incentivo en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado con el desempeño laboral.



**Figura N° 15** Hipótesis específica: Variable Desempeño laboral y dimensión Incentivo

**Hipótesis planteada (Ha):** la relación interpersonal en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado con el desempeño laboral.

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** la relación interpersonal en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, no está asociado con el desempeño laboral.

Nivel de Significación: se ha considerado  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>0</sub>; Si  $p < \alpha$ , se acepta H<sub>1</sub>

**Resultado:**

**Tabla N° 16**

Desempeño Laboral*Interacción personal tabulación cruzada						
			Interacción personal			
			Bueno	Regular	Bajo	Total
Desempeño Laboral	Bueno	Recuento	0	0	8	8
		% del total	0.0%	0.0%	26.7%	26.7%
	Regular	Recuento	0	6	9	15
		% del total	0.0%	20.0%	30.0%	50.0%
	Bajo	Recuento	5	2	0	7
		% del total	16.7%	6.7%	0.0%	23.3%
Total	Recuento	5	8	17	30	
	% del total	16.7%	26.7%	56.7%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	26,218 <sup>a</sup>	4	.026
N de casos válidos	30		

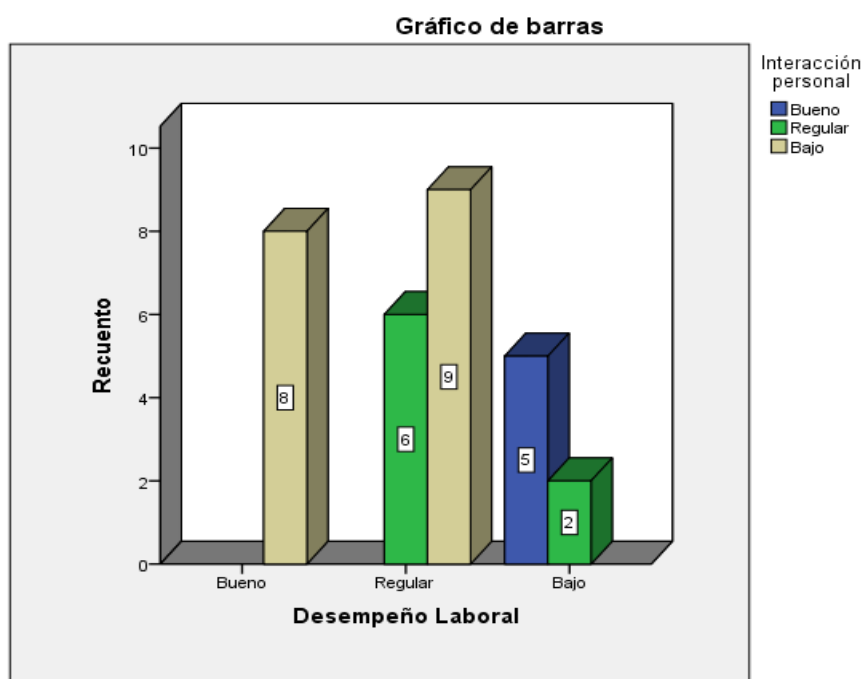
*Nota: Resultados del SPSS*

De acuerdo a los resultados observados se muestra que 9 colaboradores (30%) afirman que es regular el Desempeño laboral y la Interacción Personal es

bajo; 8 colaboradores (26.7%) afirman que el Desempeño Laboral es bueno y la Interacción Personal es bajo; mientras que 5 personas (16.7%) afirman que el Desempeño Laboral es bajo y la Interacción Personal es buena.

La prueba chi cuadrado muestra un valor de 26,218 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,026; por lo tanto, podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

Se concluye que la relación interpersonal en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado con el desempeño laboral.



**Figura N° 16**

*Hipótesis específica: Variable Desempeño laboral y dimensión Interacción personal*

### **Análisis e interpretación de los resultados**

La investigación **“influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del área de recursos humanos de una empresa de seguridad privada, en el periodo 2017”**, presentó el siguiente resultado:

1. El objetivo general de la investigación determinó que la variable 1: Clima Organizacional y la variable 2: Desempeño Laboral están asociadas según la prueba no paramétrica chi cuadrado, que muestra un valor de 32,141 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; por lo tanto podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis propuesta de asociación. En conclusión, el Desempeño Laboral en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado al Clima Organizacional, porque de presentarse de forma positiva o negativa ésta influirá en el desempeño laboral.
2. De acuerdo al objetivo específico N° 1, se determinó que la Dimensión 1: Responsabilidad y la variable 2: Desempeño Laboral están asociadas según la prueba no paramétrica chi cuadrado que muestra un valor de 40,294 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; por lo tanto, podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis propuesta de asociación. Se concluyó que la responsabilidad influye en el desempeño laboral en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017; porque a mayor



libertad de los colaboradores para que asuman sus responsabilidades y decisiones, el desempeño laboral será adecuado en la organización.

3. De acuerdo al objetivo específico N° 2, se estableció que la Dimensión 2: Incentivo y la variable 2: Desempeño Laboral están asociadas según la prueba no paramétrica chi cuadrado que muestra un valor de 23,490 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,010; por lo tanto, podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis propuesta de asociación. Se concluyó que el desempeño laboral en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado con el incentivo, porque a mayor reconocimiento por el esfuerzo realizado en el trabajo, mayor será el compromiso para cumplir con las metas y objetivos en la organización.
  
4. De acuerdo al objetivo específico N° 3, se determinó que la Dimensión 3: Interacción personal y la variable 2: Desempeño Laboral están asociadas según la prueba no paramétrica chi cuadrado que muestra un valor de 26,218 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,026; por lo tanto, podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis propuesta de asociación. Se concluyó que la interacción personal en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado al desempeño laboral; porque a mayor respeto, colaboración y buen trato entre los integrantes, mayor será el desempeño.

## Conclusiones

1. Se determinó que el **Clima Organizacional** está asociada al **Desempeño Laboral** en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, según la prueba no paramétrica chi cuadrado, que muestra un valor de 32,141 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; por lo tanto podemos aceptar la hipótesis planteada de asociación.

Es decir, que de presentarse un buen CO mejor será el desempeño de los colaboradores en la organización, basado con la amabilidad, comunicación, respeto, colaboración y solidaridad con los compañeros; asociada a través de los errores, profesionalidad laboral, adaptación al cambio y capacidad para resolver problemas.

En la investigación también se ha identificado oportunidades de mejora en el Clima Organizacional con relación a la Responsabilidad e Incentivo; siendo la Interacción Personal, la que presenta mayor debilidad.

2. Se determinó que la **responsabilidad** influye en el **desempeño laboral** en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017, según la prueba no paramétrica chi cuadrado que muestra un valor de 40,294 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; por lo tanto, podemos aceptar la hipótesis planteada de asociación.

Es decir que, a mayor responsabilidad e independencia de los trabajadores, mejor será el desempeño laboral en la organización; basado en la autonomía, capacidad de resolver problemas, supervisión, responsabilidad e iniciativa; asociadas a través de los errores en el trabajo.

En la investigación también se ha identificado oportunidad de mejora en la dimensión responsabilidad, es decir en la independencia de los colaboradores para la realización de sus labores y libertad en la toma de decisiones.

3. Se estableció que el **incentivo** influye en el **desempeño laboral** en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, según la prueba no paramétrica chi cuadrado que muestra un valor de 23,490 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,010; por lo tanto, podemos aceptar la hipótesis planteada de asociación.

Es decir que, a mayor incentivo, mejor será el desempeño laboral en la organización; basado en la independencia de los colaboradores para la realizar sus actividades y la libertad para la toma de decisiones; asociadas a través de la confianza de mostrarse profesional en el trabajo.

Asimismo, se ha identificado oportunidades de mejora en cuanto a las políticas de incentivo de la organización, basado en el esfuerzo realizado por los colaboradores; toda vez que existe 50% y 23%, que manifiestan estar regularmente e insatisfechos, respectivamente, con la política de incentivos.

4. Se determinó que la **interacción personal** influye en el **desempeño laboral** en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, según la prueba no paramétrica chi cuadrado que muestra un valor de 26,218 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0,026, por lo tanto podemos aceptar la hipótesis planteada de asociación.

Es decir que, a mejor interacción personal el desempeño laboral será mejor en la organización; basado en la amabilidad, facilidad de comunicación, colaboración y la solidaridad con sus compañeros; asociadas a través de los errores laborales, el nivel de profesionalización del colaborador, adaptación al cambio y la capacidad para resolver problemas en la organización.

En la investigación, también se ha identificado oportunidad de mejora en la interacción personal del área de RR. HH, basado en el respeto, amabilidad, colaboración y solidaridad entre los trabajadores; toda vez que existe 56.7% y 26.7% de colaboradores que manifestaron sentirse insatisfechos y regular, respectivamente, con la interacción personal.

## Recomendaciones

1. Respecto al **Clima Organizacional (CO)** se recomienda que la Gerencia establezca, implemente, mantenga y controle una política de mejora continua de la gestión del capital humano destinado a revertir el porcentaje de colaboradores disconformes con el CO con la finalidad de obtener un desempeño laboral óptimo en la organización. Las estrategias deberán estar orientadas al fortalecimiento de la autonomía de los colaboradores para tomar las decisiones, reconocer el esfuerzo por el trabajo y atender la oportunidad de mejora en cuanto a la relación de los colaboradores.
2. En el ámbito de la **responsabilidad** se recomienda a la Dirección de Recursos Humanos – RRHH, establecer políticas destinadas a fortalecer la autonomía de los colaboradores para la realización de sus labores y asuma responsabilidad de sus funciones. Es importante que la Dirección lidere las políticas de mejora continua en el ámbito de la responsabilidad para revertir el resultado adverso de trabajadores que no están conformes (16.7%) y el resultado de los trabajadores que afirman parcialmente su conformidad – regular (56.7%).
3. Con relación al **incentivo** se recomienda que la Dirección de RR.HH establezca políticas de mejora continua destinadas a fortalecer el reconocimiento por el esfuerzo de los colaboradores para obtener un mejor desempeño laboral en la organización. En ese sentido, las estrategias y acciones deberán estar orientadas a disminuir el alto porcentaje de trabajadores (50%) que afirma una parcial conformidad con el incentivo y revertir el resultado de un grupo de colaboradores que refieren que existe una débil política de gestión motivacional (23.3%).

4. En la **interacción personal** se recomienda que la Dirección de RR.HH establezca programas orientadas a fortalecer la integración de los grupos de trabajo, la relación entre compañeros, la solidaridad y colaboración. Estas estrategias y acciones deberán orientarse a disminuir el alto porcentaje de trabajadores (56.7%) que manifestaron estar disconformes con la interacción personal.

## Referencias

- Acendo (2015). Clima Laboral en Latinoamérica 2013-2014. Recuperado:  
<https://rdstationstatic.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F782%2F1436218067Estudio+de+Clima+Laboral+en+Am%C3%A9rica+Latina+2013-2014.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial: Mc Graw-Hill. Pag. 56.
- Chiavenato (2000). Administración de RR.HH. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002), gestión del talento humano. Bogotá: Mc-GRAW.
- Chiavenato (2000). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. 23-11-2017. Recuperado: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Coello (2014). 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). (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil - Ecuador.
- Decreto Supremo N° 003-2011-IN
- Dalton, Holey y Watt (2007). Libro Relaciones Humanas, 3ra Edición. Editorial Tomson.
- Esan. (2015). Las nueve dimensiones del clima organizacional. 27-12-2017, de conexión Esan. Recuperado: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

Española, R. A. (2010). Diccionario de la real academia española.

Espejo (2016). Clima organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura, Junín (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana los Andes.

García, M (2009). Clima Organizacional y su diagnostico: Un aproximación conceptual. Cuaderno de administración Número 42, Julio-Diciembre, pag. 43-61. Universidad del Valle. Colombia.

Hay Group Insight, (2012). El impacto del clima organizacional en los resultados. 15-12-2017. Diario El Tiempo – Colombia. Recuperado: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-866229>

Hernández, P. y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico. México: Mc Graw-Hill.

Hernández Sampiere, R. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Huamán y Ramos, (2015). Clima organizacional y Satisfacción Laboral del personal adscrito al Centro de Salud Ascensión, Huancavelica (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica.

Ivancevich, J. (2006). Comportamiento Organizacional. Mexico. Mc GrawHill. España.

Juan Carlos Valda. (2013). Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger.. 27-12-2017, de Grandes Pymes. Recuperado: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>

Ley N° 27050 – Capítulo VI de la promoción y el empleo.



Ley N° 28510 – D.S. 007-2005- TR

Ley N° 28879 – Ley de servicio de seguridad privada.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University.

Pérez, A. S., & Perea, L. P. (2016). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR*, (4).

Quispe, (2015), Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015” (Tesis de Licenciatura). Universidad José María Arguedas.

Sánchez, Nieto y Anzola (2015). Incidencias del Clima Organizacional y la Satisfacción en la efectividad de empresas de la localidad de Usaquéen Bogotá. Cuaderno Latinoamericanos de Administración. Colombia.

Suarez, M. (1996). *Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnica*. Editorial Paidós. Pag. 36.

Uría (2016). Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda de la ciudad de Ambato, 2016 (Tesis de Ingeniería). Universidad Técnica de Ambato - Ecuador

Constitución Política del Perú – 1993

**Apéndice A. Matriz de Consistencia.**

<b>TITULO: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, EN EL PERIODO 2017.</b>						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>			<b>Instrumento</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable independiente: X</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	
¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017?	Determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017.	El clima organizacional en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociado con el desempeño laboral.	Clima Organizacional	Responsabilidad	- Autonomía laboral - Desafíos - Supervisión - Compromiso - Consecuente	CUESTIONARIO TIPO LIKERT ENCUESTA
				Incentivo	- Esfuerzo - Salario - Incentivo - Gratificación - Reconocimiento	
				Interacción personal	- Respeto - Colaboración - Buen trato - Interacción - Solidaridad	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente: Y	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo influye la responsabilidad en el desempeño laboral en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017?	Determinar si la responsabilidad influye en el desempeño laboral en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017.	La responsabilidad de los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociada con el desempeño laboral.	Desempeño Laboral	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de trabajo</li> <li>- Cumplimiento de tarea.</li> <li>- Servicio</li> </ul>
				Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amabilidad</li> <li>- Equivocación</li> <li>- Recursos</li> <li>- Profesionalismo</li> </ul>
¿Cómo influye el incentivo en el desempeño laboral en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017?	Establecer si el incentivo influye en el desempeño laboral en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017.	El incentivo de los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociada con el desempeño laboral.		Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Gestión del cambio</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Resolución del problema</li> </ul>
¿Cómo influye la interacción del personal en el desempeño laboral en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017?	Determinar si la interacción del personal influye en el desempeño laboral en los colaboradores en el área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima, 2017.	La interacción personal de los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, Lima 2017, está asociada con el desempeño laboral.		Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración</li> <li>- Identificación</li> </ul>
				Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Metas</li> </ul>

## Apéndice B

### MEDICION DE LA ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

INDICADORES	Nº	PREGUNTAS
1. <b>Autonomía laboral.</b> Se relaciona con el grado de libertad que el colaborador puede tener en la puntualidad, en la toma de decisiones y asistencia, como en la forma de solucionar los problemas.	1	¿Usted tiene autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?
2. <b>Desafíos.</b> Se refiere que este aspecto se enfoca en el control de los colaboradores sobre la producción de servicios o bienes y de los riesgos asumidos para conseguir los objetivos propuestos.	2	¿Cuándo se presentan problemas en el trabajo debe resolverlos por sí solo y no recurrir a los jefes?
3. <b>Supervisión.</b> Se trata de la inspección de un trabajo realizado por uno o varios colaboradores.	3	¿Requiere supervisión constante para realizar sus labores?
4. <b>Compromiso.</b> Se trata de un tipo de obligación o acuerdo que tiene el colaborador con otros ante una situación o un hecho.	4	¿En la empresa hay confianza en la responsabilidad individual con respecto al trabajo?
5. <b>Responsabilidad.</b> Esta dimensión se trata del cargo u obligación moral que resulta para el colaborador de un posible error o de un asunto determinado.	5	¿Para realizar un trabajo es necesario responsabilidad e iniciativa?
6. <b>Esfuerzo.</b> Este aspecto es el resultado alcanzado en un entorno de la empresa por su trabajo obtenido.	6	¿Su esfuerzo es valorado o reconocido por la organización?
7. <b>Salario.</b> En este aspecto es el dinero que recibe el colaborador de una empresa para la que trabaja en concepto de paga, habitualmente de manera periódica.	7	¿Se encuentra satisfecho con el salario mensual?
8. <b>Incentivo.</b> Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado.	8	¿Recibe incentivos por logros y metas alcanzados?
9. <b>Recompensa.</b> Esta dimensión se refiere aquella que induce a un trabajador a actuar de una manera establecida.	9	¿La empresa fomenta la innovación y esfuerzo de sus colaboradores con incentivos o recompensas?
10. <b>Reconocimiento.</b> Esta dimensión se apoya en la retroalimentación positiva que realiza una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores han sido reconocidos en virtud a su aporte que realizó a la empresa.	10	¿Al finalizar el año y en aniversario de la empresa es reconocido con una carta de felicitación o diploma?

11. <b>Respeto.</b> Se refiere al valor basado en los valores de la ética y en la moral.	11	¿Muestra amabilidad, facilitando comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto?
12. <b>Colaboración.</b> Este se apoya en trabajar con uno o varios colaboradores en la realización de una obra.	12	¿Usted mantiene colaboración con los grupos de trabajo?
13. <b>Buen trato.</b> Esta dimensión cubre la forma de comunicarse o de establecer un vínculo con otra persona o con un grupo de sujetos.	13	¿La relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena?
14. <b>Interacción personal.</b> Se refiere a la muestra de relación de causa y efecto que existe entre los colaboradores.	14	¿La interacción personal genera un ambiente apropiado de trabajo?
15. <b>Solidaridad.</b> Este aspecto se apoya en la forma que alguien decide ayudar a los demás.	15	¿Se solidariza con su compañero en momentos difíciles que puede estar atravesando?
16. <b>Tiempo de trabajo.</b> Es la relación que existe entre el trabajo asignado y el tiempo que te demoras en realizarla.	16	¿Termina su trabajo asignado oportunamente, sin causar demoras en otros procesos o área?
17. <b>Cumplimiento de tarea.</b> Esta dimensión es la acción o efecto de cumplir con una determinada tarea que encomienda el jefe o supervisor de área.	17	¿Cumple con las tareas o metas que se le encomienda?
18. <b>Servicio.</b> Este aspecto se basa en el proceso de generar servicio a la organización.	18	¿Su trabajo es habitualmente apropiado para los procesos administrativos del servicio que presta su organización?
19. <b>Amabilidad.</b> Se trata del comportamiento humano hacia sus compañeros de trabajo dentro de la organización.	19	¿Se muestra respetuoso y amable en el trato hacia los demás?
20. <b>Equivocación.</b> En esta dimensión indica tomar una decisión errónea y considerar el trabajo de manera incorrecta.	20	¿Comete errores en el trabajo?
21. <b>Recursos.</b> Se trata de un suministro o fuente del cual se produce un beneficio.	21	¿Hace uso apropiado de los recursos?
22. <b>Profesionalismo.</b> Es el comportamiento que se rigen por las normas del respeto, la prudencia, la integridad y la garantía en la actividad que se desempeña.	22	¿Se muestra profesional en el trabajo?
23. <b>Innovación.</b> Se refiere a un cambio que introduce ideas y a modificar elementos ya ciertos.	23	¿Muestra nuevas ideas innovadoras para mejorar los procesos?
24. <b>Gestión del cambio.</b> Representa la capacidad de adaptación de la empresa a las evoluciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.	24	¿Se muestra asequible al cambio?

25. <b>Proactividad.</b> Señala que es la actitud en la que el colaborador asume el control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones.	25	¿Se anticipa a las dificultades del trabajo?
26. <b>Resolución del problema.</b> Esta dimensión es la capacidad de identificar el problema y resolver la misma a través de algunas herramientas de trabajo.	26	¿Tiene capacidad para resolver problemas?
27. <b>Integración.</b> Este aspecto constituye integrar un todo con las partes que hacían falta ya sea colaboradores u objeto.	27	¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?
28. <b>Identificación.</b> Se trata de llegar a tener los mismos propósitos, creencias, deseos, etc., que otra persona.	28	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?
29. <b>Planificación.</b> Representa hacer un plan o proyecto de un trabajo o de una actividad.	29	¿Planifica sus actividades?
30. <b>Metas.</b> Es el resultado que se dirigen las acciones o deseos de los colaboradores.	30	¿Se preocupa por alcanzar metas de la organización?

## Apéndice C

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

#### I. Instrucciones

El presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en los colaboradores del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, en el periodo 2017.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Variable: Clima Organizacional</b>						
<b>Responsabilidad</b>						
<b>1</b>	¿Usted tiene autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?					
<b>2</b>	¿Cuándo se presentan problemas en el trabajo debe resolverlos por sí solo y no recurrir a los jefes?					
<b>3</b>	¿Requiere supervisión constante para realizar sus labores?					
<b>4</b>	¿En la empresa hay confianza en la responsabilidad individual con respecto al trabajo?					
<b>5</b>	¿Para realizar un trabajo es necesario responsabilidad e iniciativa?					
<b>Incentivo o recompensa</b>						
<b>6</b>	¿Su esfuerzo es valorado o reconocido por la organización?					
<b>7</b>	¿Se encuentra satisfecho con el salario mensual?					
<b>8</b>	¿Recibe incentivos por logros y metas alcanzados?					
<b>9</b>	¿La empresa fomenta la innovación y esfuerzo de sus colaboradores con incentivos o recompensas?					
<b>10</b>	¿Al finalizar el año y en aniversario de la empresa es reconocido con una carta de felicitación o diploma?					
<b>Interacción personal</b>						
<b>11</b>	¿Muestra amabilidad, facilitando comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto?					
<b>12</b>	¿Usted mantiene colaboración con los grupos de trabajo?					
<b>13</b>	¿La relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena?					
<b>14</b>	¿La interacción personal genera un ambiente apropiado de trabajo?					
<b>15</b>	¿Se solidariza con su compañero en momentos difíciles que puede estar atravesando?					

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Variable: Desempeño Laboral</b>						
<b>Servicio</b>						
16	¿Termina su trabajo asignado oportunamente, sin causar demoras en otros procesos o área?					
17	¿Cumple con las tareas o metas que se le encomienda?					
18	¿Su trabajo es habitualmente apropiado para los procesos administrativos del servicio que presta su organización?					
<b>Calidad de trabajo</b>						
19	¿Se muestra respetuoso y amable en el trato hacia los demás?					
20	¿Comete errores en el trabajo?					
21	¿Hace uso apropiado de los recursos?					
22	¿Se muestra profesional en el trabajo?					
<b>Iniciativa</b>						
23	¿Muestra nuevas ideas innovadoras para mejorar los procesos?					
24	¿Se muestra asequible al cambio?					
25	¿Se anticipa a las dificultades del trabajo?					
26	¿Tiene capacidad para resolver problemas?					
<b>Sinergia o Empatía</b>						
27	¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?					
28	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?					
<b>Organización</b>						
29	¿Planifica sus actividades?					
30	¿Se preocupa por alcanzar metas de la organización?					



Apéndice D

Resultados de la Base de datos

		PREGUNTAS																														
		RESPONSABILIDAD					INCENTIVO				INTERACCION PERSONAL					SERVICIO			CALIDAD DE TRABAJO				INICIATIVA				TRABAJO EN EQUIPO		ORGANIZACION			
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
ENCUESTADOS (COLABORADORES)	E1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	
	E2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
	E3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	
	E4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	
	E5	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
	E6	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4		
	E7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
	E8	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	
	E9	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	E10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	E11	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	
	E12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	E13	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	
	E14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	
	E15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
	E16	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	
	E17	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
	E18	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	
	E19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
	E20	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
	E21	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	E22	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	E23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
	E24	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	
	E25	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3		
	E26	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
	E27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	E28	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	
	E29	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	E30	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	

## Apéndice E

### Resultados de la encuesta

		SERVICIO		CALIDAD DE TRABAJO				INICIATIVA				Sinergia		ORGANIZACIÓN				
		¿Termina su trabajo asignado oportunamente, sin causar demoras en otros procesos o área?	¿Cumple con las tareas o metas que se le encomienda?	¿Su trabajo es habitualmente apropiado para los procesos adm. del servicio que presta su org.?	¿Se muestra respetuoso y amable en el trato hacia los demás?	¿Comete errores en el trabajo?	¿Hace uso apropiado de los recursos?	¿Se muestra profesional en el trabajo?	¿Muestra nuevas ideas innovadoras para mejorar los procesos?	¿Se muestra asequible al cambio?	¿Se anticipa a las dificultades del trabajo?	¿Tiene capacidad para resolver problemas?	¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	¿Planifica sus actividades?	¿Se preocupa por alcanzar metas de la organización?		
		P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30		
RESPONSABILIDAD	¿Usted tiene autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?	P1	xxx	xxx		xxx	xxx		xxx	xxx		xxx					EL DESEMPEÑO LABORAL ESTÁ ASOCIADA CON LA RESPONSABILIDAD A TRAVÉS DEL CONCEPTO DE EQUIVOCACION EN EL TRABAJO	LOS PUNTOS DE LA MATRIZ QUE TIENEN TRES X SON AQUELLOS QUE ESTA REGION DE RECHAZO EL VALOR DEL CHI CUADRADOR. AQUELLO QUE EL CHI CUADRADOR ASUME VALORES EN LA REGION DE RECHAZO Y LOS QUE NO TIENEN, ASUMEN EL VALOR DE ACEPTACION
	¿Cuándo se presentan problemas en el trabajo debe resolverlos por sí solo y no recurrir a los jefes?	P2	xxx	xxx		xxx	xxx		xxx	xxx		xxx	xxx			xxx		
	¿Requiere supervisión constante para realizar sus labores?	P3			xxx		xxx		xxx	xxx	xxx		xxx			xxx		
	¿En la empresa hay confianza en la responsabilidad individual con respecto al trabajo?	P4	xxx	xxx		xxx	xxx				xxx	xxx	xxx			xxx		
	¿Para realizar un trabajo es necesario responsabilidad e iniciativa?	P5	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		
INCENTIVO	¿Su esfuerzo es valorado o reconocido por la organización?	P6					xxx	xxx									EL DESEMPEÑO LABORAL ESTA ASOCIADA CON EL INCENTIVO A TRAVÉS DEL CONCEPTO DE PROFESIONALIZACION DE LOS TRABAJADORES	
	¿Se encuentra satisfecho con el salario mensual?	P7		xxx	xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		xxx	xxx		
	¿Recibe incentivos por logros y metas alcanzados?	P8	xxx	xxx	xxx		xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx			xxx		
	¿La empresa fomenta la innovación y esfuerzo de sus colaboradores con incentivos o recompensas?	P9	xxx		xxx		xxx		xxx	xxx		xxx	xxx	xxx		xxx		
	¿Al finalizar el año y en aniversario de la empresa es reconocido con una carta de felicitación o diploma?	P10		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		xxx	xxx	xxx		xxx			
INTERACCION	¿Muestra amabilidad, facilitando comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto?	P11		xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx				EL DESEMPEÑO LABORAL ESTA ASOCIADA CON LA INTERACCION PERSONAL A TRAVÉS DE LOS ERRORES COMETIDOS, PROFESIONALIDAD, SON AQUELLO QUE SON ASEQUIBLE AL CAMBIO Y CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS.	
	¿Usted mantiene colaboración con los grupos de trabajo?	P12		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx			xxx		
	¿La relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena?	P13					xxx			xxx		xxx		xxx				
	¿La interacción personal genera un ambiente apropiado de trabajo?	P14						xxx						xxx				
	¿Se solidariza con su compañero en momentos difíciles que puede estar atravesando?	P15		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx			xxx		

