

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION



Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores
del estudio contable GR&L, Huaraz – 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autora:

Romero Vargas, Yamileth

Asesor:

Mg. Luján Torres, Jorge Alejandro

Huaraz – Perú

2018

1. PALABRAS CLAVES:

| | |
|---------------------|---|
| Tema | Clima Organizacional y Desempeño Laboral |
| Especialidad | Administración |

KEY WORDS:

| | |
|------------------|---|
| Theme | Organizational Climate and Labor Performance |
| Specialty | Administration |

Líneas de Investigación según Código OCDE:

| Línea de Investigación | OCDE | | |
|-------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| | Área | Sub área | Disciplina |
| Gestión del Talento Humano | 5. Ciencias Sociales | 5.2. Economía y Negocios | Negocios y Management |

2. TITULO

**Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del Estudio
Contable GR&L, Huaraz – 2018**

TITLE

**Organizational climate and work performance of the employees of Estudio Contable
GR & L, Huaraz - 2018**

3. RESUMEN

La presente investigación se realizó en el “Estudio Contable GR&L” - Huaraz, y tuvo por finalidad determinar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores; asimismo, tuvo como objetivo general describir el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del estudio contable GR&L., la metodología fue de diseño descriptivo, no experimental de corte transversal; es decir, no se manipularon las variables de estudio. La población y muestra de estudio estuvo compuesta por 08 colaboradores; por tanto, se aplicó una encuesta, como instrumento de investigación, al total de colaboradores de dicha empresa, con la finalidad de que los resultados sean más significativos y representativos para la investigación.

Se recopiló datos a través de una encuesta, la misma que fue procesada utilizando el software SPSS versión 24, cuyos resultados fueron presentados a través de tablas y gráficos, los cuales han servido para que el estudio contable tome las medidas pertinentes.

4. ABSTRACT

The present investigation was carried out in the “Accounting Study GR&L” - Huaraz, and was intended to decide the Organizational Climate and the Work Performance of the collaborators; Likewise, the general objective was to describe the organizational climate and the work performance of the collaborators of the GR&L accounting study. The methodology was descriptive, not experimental, cross-sectional; that is, the study variables were not manipulated. The population and study sample was composed of 08 employees; therefore, a survey was applied, as a research instrument, to the total collaborators of said company, in order to make the results more significant and representative for the investigation.

Data was collected through a survey, which was processed using the SPSS version 24 software, the results of which were presented through tables and graphs, which have served for the accounting study to take appropriate measures.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| 1.Palabras clave | i |
| 2.Título | ii |
| 3.Resumen | iii |
| 4. Abstract | iv |
| 5. INTRODUCCIÓN | 01 |
| 5.1. Antecedentes y fundamentación científica | 01 |
| 5.1.1. Antecedentes | 01 |
| 5.1.2. Fundamentacion Cientifica | 12 |
| 5.2. Justificación | 40 |
| 5.3. Problema | 41 |
| 5.4. Marco Referencial | 41 |
| 5.4.1. Marco Conceptual | 41 |
| 5.4.2. Operacionalización de las variables | 42 |
| 5.5.Hipótesis | 49 |
| 5.6.Objetivos | 49 |
| 5.6.1. Objetivo general | 49 |
| 5.6.2. Objetivos específicos | 49 |
| 6. METODOLOGÍA | 50 |
| 6.1. Tipo y diseño de investigación | 50 |
| 6.2. Población y muestra | 50 |
| 6.3. Técnicas e instrumento de investigación | 50 |
| 6.4. Procesamiento y análisis de la información | 51 |
| 7. RESULTADOS | 52 |
| 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN | 70 |
| 9. CONCLUSIONES Y ROMENDACIONES | 73 |
| 10. AGRADECIMIENTOS | 75 |
| 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 76 |
| 12. APENDICES Y ANEXOS | 82 |

5. INTRODUCCION

5.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

5.1.1 ANTECEDENTES

Conde y Coronado (2006). Chile, Diagnóstico del Clima Organizacional de una Institución Pública. Caso Estudio: La Ilustre Municipalidad de Valdivia, Valdivia-Chile. (Tesis para optar el Título de Periodista y el grado de Licenciado en Comunicación). Universidad Austral de Chile, Facultad de Filosofía y humanidades, Instituto de Comunicación Social Escuela de Periodismo. Valdivia Chile. En esta tesis los autores concluyen que: La realización de un diagnóstico de clima organizacional aplicado a los funcionarios que trabajan en un municipio, específicamente a los empleados del Edificio Consistorial de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, es un estudio necesario y fundamental que cualquier institución debería realizar, debido a la multidimensionalidad que abarca.

La aplicación de las encuestas a los 120 funcionarios elegidos al azar se realizó de forma rápida, gracias a la buena recepción que tuvo ésta entre la población de estudio. Como conclusión general, podemos decir que el estudio servirá a la administración de la Municipalidad para conocer la situación actual de sus empleados y para conocer aquellas pequeñas falencias que de una u otra forma pueden generar algún tipo de conflicto a mediano o largo plazo. Asimismo, es importante señalar que este diagnóstico podrá ser usado como modelo en estudios posteriores, gracias a la creación de un instrumento de medición completo, que abarca todas las variables que deben ser medidas al momento de realizar un diagnóstico serio.

En cuanto a los objetivos específicos planteados al comienzo del estudio, podemos decir que éstos se cumplieron a cabalidad. La recopilación de antecedentes acerca de la institución se pudo realizar debido a la buena recepción y disposición por parte de la administración de la Municipalidad de Valdivia. Asimismo, se llevó a cabo la revisión del organigrama de la institución, gracias a ello que se pudo saber la cantidad de funcionarios que laboran y así obtener la 108 muestra a estudiar. Posteriormente se realizó el diagnóstico de clima organizacional durante los meses de agosto y diciembre del 2005, período en el cual se recopilaron los antecedentes necesarios para el estudio, se obtuvo la muestra a estudiar, se aplicó el instrumento de medición y

finalmente se evaluó y sistematizó los resultados obtenidos. Una vez obtenidos los resultados, se analizó punto por punto cada ítem estudiado para hacer así una lista de once recomendaciones para el mejoramiento de la situación actual de los empleados de la institución. Es importante señalar que las propuestas realizadas con respecto a los puntos que pueden presentar algún conflicto se diseñaron de forma bastante puntual y aplicable a la administración de la Municipalidad de Valdivia por única vez, debido a que el estudio refleja las percepciones de los empleados de dicha institución en un momento específico. Sin embargo, el plan de recomendaciones sugerido a continuación es adaptable a cualquier institución municipal que presente las mismas falencias una vez realizado un diagnóstico de clima organizacional, de similares características de nuestro caso estudio.

Por último, a medida que se fue desarrollando el estudio, se pudo cumplir con los principales objetivos propuestos, los que delimitaron desde un principio el diagnóstico.

Venutolo (2009). Argentina, Estudio del clima laboral y la productividad en las empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. (Tesis doctoral). Universidad politécnica de Valencia, Argentina. En esta tesis el autor concluye que la presente investigación estuvo orientada a determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. Dada la amplitud del estudio, se ha decidido aplicar las técnicas estadísticas del muestreo probabilístico a fin de tomar una muestra representativa. De esta manera, mediante la recolección de datos teóricos y empíricos, se pudo arribar a interesantes conclusiones, las mismas que son presentadas a continuación.

La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La percepción (actitud) de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó que existe una actitud desfavorable hacia el clima laboral ($10,816 < \text{actitud desfavorable} = 12,139 < 16,224$). La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Esta situación ha sido señalada por el 71.30% de los encuestados que laboran en estas empresas.

El clima laboral y la productividad están relacionados en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ($\chi^2 = 134.45$) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad. Tomando en cuenta los datos empíricos expresados, se concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante. A la luz de los resultados obtenidos, se recomienda a los empleadores del sector que deberían llevar a cabo modificaciones en aquellos aspectos mencionados como más negativos. Sin dudas, se obtendrían mejores resultados optimizando los ámbitos de la cooperación, la resolución de conflictos, la revisión y reevaluación de los sistemas de incentivos, así como promoviendo y favoreciendo las motivaciones individuales intrínsecas y fomentando los sentimientos de pertenencia a la organización. En síntesis, se debería establecer un sistema de valores que conforme en sí mismo un aliciente permanente para mantener un alto nivel en las prestaciones individuales hacia la compañía.

Zans (2017). Nicaragua, Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. (Tesis de grado para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa. En esta tesis el autor llega a las conclusiones siguientes:

- 1) El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo.
- 2) Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación.
- 3) Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el

Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

Arana (2015). Trujillo, Clima organizacional y su influencia en la eficacia del personal de GLP Granel S.A.C. Estación de servicio Trujillo 1, Trujillo, Perú. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú, en la presente tesis la autora concluye que: El liderazgo prevaleciente es un liderazgo participativo ya que existe libertad de opinión y participación para la toma de decisiones el gerente se preocupa por escuchar a sus trabajadores, la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo se basan en la amistad y responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos.

- a) Hay una plena identificación con la empresa por parte de los trabajadores, sienten los problemas de la empresa como propios, así como también se tiene conocimiento apropiado de los objetivos, roles y funciones de su puesto de trabajo, conocen sus derechos y beneficios como trabajadores.
- b) La motivación que es el factor más importante para lograr la eficiencia en los trabajadores, manifestaron en su mayoría sentirse motivados considerar que el sueldo que reciben está en concordancia con el trabajo realizado, recibir reconocimientos, bonos, publicaciones el cumplir con sus metas, recibir beneficios sociales, capacitaciones y agradecerles el trabajo que realizan además de salir su turno de trabajo sintiéndose satisfecho.
- c) Existe un porcentaje bajo que refirió no recibir beneficios sociales esto se debe a que los trabajadores nuevos ingresan en periodo de prueba de 3 meses por recibos por honorarios y a partir del cuarto mes a planilla.
- d) Las condiciones de trabajo son óptimas, poseen los implementos necesarios como son los zapatos de seguridad, guantes, bloqueador solar, etc., y se realizan mantenimientos y calibraciones a surtidores y computadoras una vez al mes.
- e) Los trabajadores cuentan con espacios como vestidores para hombres y para mujeres, servicios higiénicos para el personal, así como espacios comunes para reuniones y charlas.

Calderón (2017). Callao, Clima Organizacional y Satisfacción de los usuarios del centro de salud Bellavista, Callao, Perú. (Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Callao, Perú. En el trabajo de investigación el autor llega a la conclusión de:

- 1) Existe evidencia que el clima organizacional influye favorablemente en el componente de fiabilidad de la satisfacción los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Bellavista, Callao.
- 2) Existe evidencia que el clima organizacional influye favorablemente en el componente de capacidad de respuesta de la satisfacción los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Bellavista, Callao.
- 3) Se determinó que el clima organizacional influye favorablemente en el componente de seguridad de la satisfacción los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Bellavista, Callao.
- 4) Se determinó que el clima organizacional influye favorablemente en el componente de empatía de la satisfacción los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Bellavista, Callao.
- 5) Se determinó que el clima organizacional influye favorablemente en el componente de aspectos tangibles de la satisfacción los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Bellavista, Callao.
- 6) Se determinó que el clima organizacional influye favorablemente en la Satisfacción de los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Bellavista, Callao.

Rojas (2017). Huánuco, Cultura Organizacional y la calidad de servicio en el banco de la nación oficina principal sede Huánuco, Perú. (Tesis para optar el grado académico de maestro en ciencias administrativas con mención en gestión pública). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú. El autor llegó a la siguiente conclusión:

- Se llevó a cabo un estudio sobre la Cultura organizacional y la Calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal sede Huánuco - 2017. Se llegó a las siguientes conclusiones generales:
- Se comprobó la Hipótesis Específica 1 plantea que el Reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina

principal Sede Huánuco – 2017. La correlación encontrada fue de 0,712. A medida que existe un mayor reconocimiento del esfuerzo la calidad de servicio al cliente mejora.

- Se comprobó la Hipótesis Específica 2 plantea que la comunicación y equidad organizacional influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.300. A medida que mejora la comunicación y equidad organizacional mejora parcialmente la calidad de servicio a los clientes.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 3 plantea que las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.205. A medida que las relaciones humanas son más asertivas mejora la calidad de servicio al cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 4 plantea que el liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco-2017. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.401. A medida que existe un liderazgo mejora la calidad de servicio al cliente.

Alvarado (2017). Trujillo, El Clima Laboral y el Desempeño Laboral del personal operativo de la empresa SEDALIB S.A. 2015, Trujillo, Perú. (Tesis para optar el Título en Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. De acuerdo a los objetivos planteados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. El clima laboral influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores operativos, dándose esto a mostraren el accionar diario que realiza cada trabajador.
2. Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima laboral existe en la empresa SEDALIB S.A.
3. Las dimensiones más importantes que influyen en el clima laboral de la empresa SEDALIB S.A, son la motivación (incluyendo área salarial, beneficios y prestaciones) y la fomentación en el desarrollo y promoción de los trabajadores.

4. El clima laboral de SEDALIB S.A, evaluó a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que el 68% del personal opina que la motivación influye en su desempeño diario.
5. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede destacar que la comunicación en SEDALIB S.A es eficiente y permite un mejor desempeño laboral y crea un buen clima de trabajo.
6. La relación existente entre clima laboral y desempeño laboral se da a demostrar notablemente, ya que, si no existe un clima laboral armonioso, el personal existente no se desempeñará bien y su rendimiento será bajo, habiendo poca productividad tal como se muestra en el estudio realizado.
7. Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre supervisores y operarios.
8. No fomentar el trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Manosalva y Hurtado, (2015). Trujillo, La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa JN comercializaciones y distribuciones SAC: 2015, Trujillo, Perú. (Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. En esta tesis la autora concluye que:

1. Se determinó la insatisfacción laboral influye de manera negativa en el desempeño de los trabajadores de la empresa.
2. Se logró identificar por medio de los resultados obtenidos que la empresa no brinda capacitación ninguna a sus trabajadores, es por ello que demuestran un bajo desempeño.
3. Se evidencio que los trabajadores no se sienten satisfechos en la realización de su trabajo afectando de esta manera a su desempeño.
4. Se comprobó que no existe buenas relaciones entre trabajadores haciendo esto un ambiente desagradable afectando el rendimiento de los trabajadores.
5. Se logró determinar que la empresa carece de materiales y equipos apropiados generando que los trabajadores no realicen un trabajo adecuado.

Zavaleta, (2015). Trujillo, Nivel de Desempeño de los Trabajadores y Satisfacción Laboral en la Entidad Financiera AMA en Pacasmayo, Guadalupe, Perú. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. En la siguiente tesis la autora concluye que, el desempeño de los trabajadores es regular debido a que tienen escaso nivel de iniciativa, creatividad y poco conocimiento de las operaciones. En cuanto al factor humano y su relación con el desempeño las actitudes que asumen los trabajadores no son del todo excelente debido a que asumen actitudes poco adecuados.

Uno de los factores que determinan el desempeño son las habilidades, este factor también es escaso para el proceso de trabajo. El factor retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados de AMA, del mismo modo las condiciones físicas del entorno de trabajo consideran que la distribución, las condiciones de limpieza y orden del espacio del trabajo son buenas. La seguridad y estabilidad que ofrece el AMA está generando sentimientos positivos hacia los empleados ya que consideran una permanencia en la organización si se diera algún cambio en la directiva, protección y estabilidad del empleo que ofrece la financiera.

La relación con los compañeros de trabajo es buena, puesto que los empleados se sientan relativamente contentos con la cordialidad, la cooperación y la comunicación en el grupo de trabajo. El factor de apoyo y respecto a los superiores está generando en los empleados un sentimiento de negatividad, debido a que experimentan un bajo nivel de satisfacción con la consideración que su superior no tiene conocimiento pleno de la labor que realiza, y afirman estar de acuerdo en tener disposición a seguir con las instrucciones, y acatar las decisiones de alta gerencia, aunque muy cercanas a los niveles de insatisfacción.

Sánchez y Morales (2015). Huaraz, El clima organizacional y el desempeño laboral en la unidad de gestión educativa local de Huaraz 2015, Perú. (Tesis para optar el título de licenciado en Administración). Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, Huaraz, Perú. En la presente tesis los autores concluyen lo siguiente:

1. El clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz tiene relación directa con el desempeño laboral de sus trabajadores, presenta un clima organizacional positivo, en lo concerniente al nivel del desempeño laboral encontramos que solo un 25% de los trabajadores fueron calificados por tener un desempeño bajo, por lo cual se puede afirmar que el clima organizacional positivo influye de manera significativa y positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Huaraz.
3. La frecuencia con que se presentan conflictos en el nivel jerárquico superior (jefes de área) es un porcentaje de 75%, a diferencia del 47.73% de trabajadores que afirman que la presencia de conflictos es activa la UGEL – Huaraz. El nivel de compromiso que existe por parte de los jefes de área como el de los trabajadores de la UGEL – Huaraz, denota que están bastante comprometidos con la entidad, lo cual se refleja en un buen desempeño laboral calificado por los jefes como alto en un 87.50%. Los trabajadores afirman que su buen desempeño laboral es reconocido frecuentemente en un 70.45%, sin embargo, la UGEL – Huaraz no cuenta con una política de motivación propiamente dicha, que de implementarse podría incrementar los niveles de satisfacción laboral.
4. La comunicación dentro de la UGEL – Huaraz es clara y oportuna sobre sus objetivos en un 62.50% desde la perspectiva de los jefes de área, mientras que 61.36% de trabajadores expresan que la comunicación en su área de trabajo es poco fluida. Lo que evidencia una debilidad en un aspecto fundamental para el desarrollo óptimo de sus labores.
5. Los trabajadores de la UGEL – Huaraz, aseguran que tienen poca participación dentro de la toma de decisiones en su entorno laboral, por otra parte, ellos tienen un alto nivel de autonomía en sus labores dentro de las distintas áreas en las que se desempeñan.
6. La confianza tampoco es uno de los puntos más fuertes en la UGEL – Huaraz, ya que los resultados presentan que el 61.36% de trabajadores considera que el nivel de confianza es alto, y en menor porcentaje dicen que es muy bajo o muy alto, por lo que podemos concluir que la confianza debe reforzarse.
7. El 68.18% de los trabajadores considera que casi siempre su jefe desarrolla un trabajo eficiente, así mismo el 59.09% de trabajadores consideran que el nivel de productividad de su jefe de área fluctúa en un 80%. Al mismo tiempo los

trabajadores consideran que es muy necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño de sus labores.

Sapacayo y Espinoza (2014). Huaraz, Compromiso Organizacional y el desempeño laboral en el RENIEC, oficina zonal de Huaraz, 2014, Perú. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, Huaraz, Perú.; los autores en la presente tesis llegan a las siguientes conclusiones: El esfuerzo por observar y medir el grado de compromiso de los profesionales respecto a su trabajo surge como una necesidad de una época en que se valora el papel de las personas en el desarrollo y éxito de una empresa u organización. Así mismo existen muchos autores que han hecho esfuerzos por encontrar significado y forma de medir el compromiso sea con la carrera o con trabajo que se desempeña, y es que al igual que la satisfacción laboral, el compromiso con la organización influye en si una persona permanece en el puesto, y definimos el compromiso Organizacional como la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella. (Slocum & Hellriegel, 2009). Los empleados que permanecen con la organización durante un largo periodo tienden a estar mucho más comprometidos con la organización, que aquellos que trabajaron por periodos más cortos. Para los empleados a largo plazo, solo pensar en empacar y cambiarse, es demasiado.

Rosales y Blacido (2015). Huaraz, Coaching gerencial y desempeño laboral de la municipalidad distrital de Olleros, Huaraz, 2015: propuesta de programa de coaching. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración/Turismo). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Ancash. En esta tesis el autor llega a las siguientes conclusiones:

1. Se demuestra que el coaching gerencial influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, Ancash, 2015, su práctica tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015. Al verificar los resultados, se observa claramente que el nivel del coaching gerencial alcanza una gran cifra, lo que evidenciaría que los trabajadores tienen una práctica activa de este concepto en el ámbito laboral descrito en el

marco teórico. Además, se evidencia un liderazgo participativo porque el estilo radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

2. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 es alto. Pues se aprecia que existe un gran porcentaje que evidencia que los trabajadores alcanzan un nivel alto respecto al desempeño laboral.

Aguilar (2017). Huaraz, Percepciones de la implementación de la Ley del servicio civil y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Yungay, 2017, Ancash. (Tesis para optar el título de profesional de Licenciada en Administración). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Ancash, en la presente tesis la autora concluye que:

1. En base a la hipótesis general, las percepciones de la implementación de la Ley del Servicio Civil tienen una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yungay debido a que el cálculo general en la correlación de variables es del 62.5%, con ello se aprecia que, de los 8 indicadores, 5 de ellos tienen una relación significativa pues su valor es inferior al 0.05 (Nivel de formación profesional; Grado académico; Nivel de formación profesional: Especialización académica; Contribución a las metas institucionales; Contribución al puesto laboral).
2. Con respecto a la primera hipótesis específica, la gestión de la capacitación de la Ley del servicio Civil se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yungay, debido al nivel de significancia que, siendo inferior al 0.05, se enfoca en el tema de capacitación al personal motivando la mejora del desempeño.
3. Así mismo, la gestión del rendimiento de la Ley del servicio Civil se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores. Se observa un nivel de significancia inferior al 0.05, confirmando que la contribución a las metas institucionales y el puesto laboral que cada colaborador ocupa son de vital importancia siendo ésta la dimensión que más incide en el desempeño laboral.
4. En relación a la gestión de compensaciones de la Ley del servicio Civil no tiene una correlación con el desempeño laboral de los trabajadores de la

Municipalidad Provincial de Yungay, debido a que su nivel de significancia es mayor al 0.05; es decir, por el lado de la gestión de compensaciones, se observa que la mayoría se concentre entre el 41.4% que califica como "Casi bajo" y, por el lado del Desempeño laboral se aprecia un nivel de "Casi alto".

Quiñones y Uribe (2013). Huaraz, Factores de Selección de Personal y Desempeño Humano del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash. 2013, (Tesis para el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Ancash. En esta tesis el autor arriba las siguientes conclusiones:

1. En términos generales, los factores de selección de personal no inciden en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos.
2. Los factores que prevalecen y se aplican en la Municipalidad Distrital de San Marcos en el proceso de selección de personal son no técnicos. Se ha detectado operativamente que estos (parámetros no formales) son: • Los lazos amicales. • Las relaciones políticas. El tema de la procedencia o de haber nacido en el Distrito de San Marcos es un factor que no influye en la selección de personal.
3. El nivel del desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash es deficiente en términos de producción, cooperación, comprensión de situaciones y creatividad.
4. Finalmente, no existe una relación directa y significativa entre el conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

5.1.2. FUNDAMENTACION CIENTIFICA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Dessler Gary (1992). El clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Por otra parte, se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al

trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

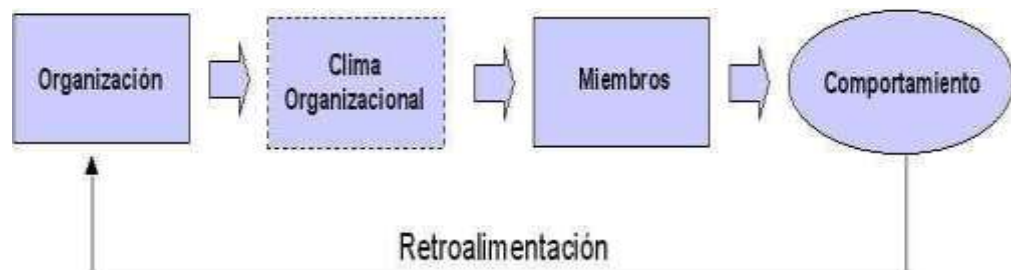
Stephen Robbins (1999). Se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Chiavenato (2007). “El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional”.

Gonçalves, (1997). El concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El

ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la organización, y, por ende en el clima, completando el circuito que mostramos a continuación.



Moos (1974): Definió el clima social como la personalidad del ambiente en base a las percepciones que los habitantes tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (PROPIEDADES DE LA ORGANIZACIÓN)

En este punto es importante señalar los diferentes factores organizacionales comunes y permanentes que influyen en la descripción de las percepciones de los miembros de una organización. De allí el interés por conocer los factores organizacionales del clima que estimulen a desarrollar la autonomía, como se percibe la planificación y terminación de tareas con la oportunidad de desarrollar sentimientos de competencia y éxito profesional y por último como se percibe la urgencia para terminarlas, lo que conllevaría a ver resultados y a la productividad laboral. Todos estos factores pertenecen a la dimensión autorrealización u orientación hacia objetivos del Instrumento llamado “Escala del Clima Social en el Trabajo” de **Moos e Insel (1974)** del cual se ha tomado para este estudio, porque se relaciona con los enfoques perceptual y organizacional del clima organizacional que el objeto de estudio. Estos autores mencionan tres dimensiones que son:

Relaciones laborales: Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada por:

- a) Implicación: Es decir el compromiso de los empleados con el trabajo.
- b) Cohesión: La relación de amistad y apoyo entre los trabajadores.
- c) Apoyo: Apoyo y estímulo de la dirección para sus empleados.

Esta dimensión podría servir para el enfoque conceptual interactivo del clima organizacional.

Estabilidad/Cambio: Evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explica los planes y normas de trabajo, el grado de presión de la dirección para controlar a los empleados, la importancia que se da al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico crea un ambiente agradable de trabajo. Consta de las sub escalas:

- a) Claridad: Claridad de la política y los reglamentos.
- b) Control: Reglamento y formas de presión que puede utilizar la dirección.
- c) Innovación: Importancia que otorga la dirección al cambio y las nuevas formas de trabajar.
- d) Comodidad: Esfuerzo para crear un ambiente físico sano y agradable.

Esta dimensión se adecua más al enfoque cultural del clima organizacional.

Autorrealización u orientación hacia unos objetivos: Esta es la dimensión a evaluar en el presente estudio, comprende las siguientes sub escalas:

- a) Autonomía: Grado en que la organización estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
- b) Organización: Estimulación a la eficacia y a la planificación del trabajo.
- c) Presión: Urgencia de la dirección para el cumplimiento y terminación del trabajo.

Pritchard y Karasick (1973): presentan 11 dimensiones

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y Cooperación.** Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que se reciben de la organización.

3. **Relaciones sociales.** Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración.** Es la manera en que se retribuye a los trabajadores.
6. **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación.** Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e Innovación.** Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización** y toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Cohesión / unión.** Se basa en la relación de amistad y el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Características del Clima Organizacional

Gonçalves, (1997), A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

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

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Por su parte, **Chiavenato (2008)**, define la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Este autor sostiene que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona

Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger (2001): Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

1. **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el 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.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además

introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional

Desvinculación: Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición

Conflicto: La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Selección basada en capacidad y desempeño: El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional

Martínez L. (1997): La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnostico Organizacional.

- 1. Retroalimentación.** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Así mismo se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- 2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de órdenes", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, el origen de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo

sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a) El conocimiento y los conceptos
- b) Las creencias y actitudes anticuadas
- c) Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. Esta es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones

colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autos dirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se realiza el Diagnóstico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Bustos, Paulina, Miranda, eat.: La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un

administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc. El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general.

Elementos del clima Organizacional

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Por lo tanto, nos permitimos recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de Clima Organizacional de **Likert (citado por Brunet, 1999)** establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- 1. Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2 Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3 Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva

Esta Posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Sistema I: Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II: Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los

empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III: Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV: participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II: corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

DESEMPEÑO LABORAL

Según Hellriegel et al. (2005), las evaluaciones de desempeño se refieren a un sistema formal estructurado para evaluar el desempeño laboral de un empleado.

Bounds y Woods (1999), señalan que evaluar el desempeño de una persona consiste en un análisis formal del desempeño de un empleado en el puesto, medido contra criterios específicos presentados por el supervisor en una reunión personal con el empleado.

Mondy y Noé (2005), mencionan que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos y es un proceso en el cual la gerencia debe seleccionar para la evaluación, aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se puedan alcanzar de manera realista.

Fuchs (1997), señala que un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los

estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro.

Editorial Vértice (2008), señala que la evaluación de desempeño es la valoración sistemática y periódica del desempeño de un empleado en relación con su trabajo habitual realizada por su supervisor o alguna persona debidamente acreditada que conozca la evaluación del desempeño en cuestión. Entre los fines o características que la evaluación de desempeño desarrolla destacan: el perfeccionamiento de la gerencia, la medición del rendimiento, la retroalimentación, la planificación de recursos humanos, el cumplimiento de la normativa, la comunicación y la mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor.

Rodríguez Serrano (2004), expresa que la evaluación de desempeño es una herramienta de apreciación de los resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un periodo de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos para ese periodo.

Para Werther y Davis (2000), la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos.

Por su parte Cuesta (2005), afirma que evaluación del desempeño es el proceso clave de gestión de recursos humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el desempeño de los empleados en la organización.

Maristany (2000), indica que la evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y con esto dejar constancia del nivel del mismo.

De acuerdo con Dessler (2001), la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado.

Para Chiavenato (2002), la evaluación de desempeño indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Para Bohlander, Sherman, Snell y Nova (2003), la evaluación del desempeño es el proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

Arias y Heredia (2006), mencionan que la evaluación del desempeño representa una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo con **Lamata y Segovia (1998)**, la finalidad de la evaluación, dentro de la mayor objetividad posible, es apreciar sistemáticamente la actuación de una persona durante un periodo determinado, en relación con su trabajo habitual y sus características personales, competencia, habilidades para efectuar determinadas tareas. Su contribución al logro de los objetivos propuestos en unidad de trabajo. También ayuda a proyectar las actuaciones futuras en orden a una mayor posibilidad de desarrollo personal y de la organización, fijar objetivos y estándares de calidad de cuidados.

Robbins (2004), aclara que la evaluación de desempeño es importante porque proporciona información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo.

Para García Domínguez (2001), la importancia de la evaluación del desempeño radica en que permite a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional o si, por el contrario, se tiene problemas que requieren acciones de mejora.

De acuerdo con Hellriegel et al. (2005), la evaluación del desempeño es importante porque documenta cuán productivo es un empleado y señala cuáles áreas de desempeño podría mejorar. Además permite una retroalimentación sobre el desempeño de los empleados, utilizando la información como una base para elaborar planes para mejorarlo.

Bohlander et al. (2003), dicen que los programas de evaluación del desempeño están entre las herramientas más versátiles que una organización puede utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Además proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño; reconocer el desempeño individual; ayudar en la identificación de metas; Identificar las necesidades individuales de capacitación; determinar las necesidades de capacitación de la organización; reforzar la estructura de autoridad; permitir a los empleados analizar las preocupaciones; mejorar la comunicación; proporcionar un foro para que los líderes ayuden a documentar las decisiones del empleado; determinar los empleados para promociones; determinar transferencias y asignaciones; identificar el desempeño deficiente; decidir la retención o la separación; decidir los despidos; validar los criterios de selección; cumplir con los requerimientos legales; evaluar los programas y el progreso de la capacitación; planeación de personal; tomar decisiones sobre recompensas y compensaciones.

Mondy y Noé (2005), aclaran que la evaluación del desempeño es importante porque es un sistema que proporciona la revisión y evaluación periódicas del desempeño de un puesto individual o grupo de puestos. El propósito dominante de la evaluación del desempeño es mejorar la efectividad de la organización. La identificación de objetivos específicos proporciona el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño. También puede servir para ayudar en la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales.

Robbins (2004), menciona que en cuanto al desempeño en general, se piensa que la productividad se reduce con la edad. Se asume que las destrezas de un individuo en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado en el trabajo y la falta de estímulos intelectuales conducen a la disminución de la productividad.

Sin embargo las evidencias contradicen ésta y otras ideas. Durante tres años una gran cadena de hardware dotó de personal a una de sus tiendas únicamente con personas de más de 50 años y comparó los resultados con los de cinco tiendas de empleados más jóvenes. La tienda con los empleados de más de 50 años fue significativamente más productiva que dos de las otras tiendas y se mantuvo al paso de las otras tres.

Leboyer (2007), indica que la elección de un método de evaluación que permite la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, no es una operación concreta, sino un complejo proceso.

Fleitman (2008), presenta las siguientes cuatro técnicas de evaluación de desempeño:

Escala de puntuación: En este método el evaluador otorga una calificación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala, como inaceptable, aceptable, bueno y excelente. Escala de calificación conductual: Se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

Registro de acontecimientos críticos: El evaluador lleva una bitácora de las actividades más importantes, divididas en positivas o negativas.

Método de evaluación en grupos: Este enfoque puede dividirse en varios métodos, que tienen en común la característica de basarse en la comparación del desempeño del empleado y el de sus compañeros. En este enfoque se ubica a los empleados en escala de mejor a peor.

Evaluaciones psicológicas: Son exámenes psicológicos del empleado y entrevista y pláticas con los jefes inmediatos. Con estas evaluaciones se pretende evaluar el potencial del individuo y no el desempeño anterior.

Sherman et al. (1999), hablando de la evaluación de desempeño, aclaran que es posible utilizar varios métodos. Estos incluyen los enfoques de características (como las escalas de evaluación gráfica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas), los métodos conductuales (como las evaluaciones de incidentes críticos, listas de revisión, escalas de evaluación basadas en el comportamiento y escalas de observación de comportamiento y los métodos de resultados (administración por

objetivos).

Alles (2004), comenta que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque basado en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

De acuerdo con Werther, Davis, Mejía y Sánchez (2000), los métodos de evaluación varían no sólo de una a otra organización, sino dentro de la misma, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas. A continuación, se definen cada uno de ellos.

Método de incidentes críticos: Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador, de los comportamientos de los trabajadores.

Método de selección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores por intermedio de frases que describen las alternativas de desempeño individual, presentados generalmente en pares.

Método de verificación de campo: Este se basa en entrevistas con el supervisor inmediato, en las que se verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, buscándose las causas, motivos y orígenes de un alto o bajo rendimiento.

Método de frases descriptivas: Este método es bastante parecido al de selección forzada, pero se diferencia en que no obliga a la selección de frases.

Método de comparación por pares: El encargado de realizar la evaluación debe comparar a cada trabajador con los demás que están siendo evaluados en el mismo grupo.

Método de autoevaluación: El propio trabajador hace un análisis de su desempeño, apelando a la sinceridad en sus valoraciones. Constituye una técnica muy útil si el objetivo es alentar el desarrollo individual.

Método de escalas gráficas: Es uno de los más utilizados, se trata de evaluar el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El evaluador debe otorgar una evaluación del desenvolvimiento del trabajador en una escala que vaya de bajo a alto. Utiliza un formulario de doble entrada en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores.

Método de evaluación por objetivos: Está asociado al establecimiento de la administración por objetivos. Se basa en el establecimiento previo de manera conjunta entre el evaluador y el evaluado de los objetivos del desempeño.

Método de evaluación en 360º grados retroalimentación. Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintas aristas. Este método registra el juicio de subordinados, jefes y de otras personas que estén en contacto con el trabajo del evaluado. La diferencia de este método respecto a los expuestos anteriormente se basa en que la retroalimentación no proviene de una sola persona, del encargado de realizar la evaluación, sino que proviene del entorno global que rodea al evaluado

MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN ESCALA GRÁFICA

Según Chiavenato (2007), el método de escala gráfica es el más utilizado y divulgado. Aparentemente es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores. Algunas características de este método son:

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las

columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que va desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas se puede implementar mediante varios procesos de clasificación, los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semicontinua y escala gráfica discontinua.

Para Bohlander et al. (2003), en la técnica de escala gráfica, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en la cual el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica. Existen muchas variaciones en la escala grafica de evaluación. Las diferencias que se encuentran son las siguientes:

- a) Las características o dimensiones en que se califican las personas;
- b) El grado donde el evaluador define la dimensión del desempeño y

Con cuánta claridad se definen los puntos en la escala. Las dimensiones se definen en forma sucinta y se intenta establecer los puntos en la escala. Se reduce en cierta medida el sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos en la escala se definen con toda precisión posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en el manual de referencia de la evaluación del desempeño, desarrollado por la organización.

AUTOEVALUACIÓN

Para los autores Sherman et al. (1999), la autoevaluación es la evaluación del empleado realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenar antes de la entrevista con un evaluador. También en ocasiones se pide a los empleados que se evalúen a sí mismos en un formato. Ésta es benéfica cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión. La autoevaluación es útil porque estimula a los empleados a pensar en sus fortalezas, debilidades y metas futuras.

Para Robbins y Dávila (1998), la autoevaluación tiende a aminorar las defensas del empleado frente al proceso de evaluación y son excelentes vehículos para estimular los análisis del desempeño laboral entre los empleados y sus superiores.

De acuerdo con Werther et al. (2000), la autoevaluación es una técnica que puede ser muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, puede resultar de gran utilidad para determinar los objetivos personales a futuro.

Chiavenato (1994), define a la autoevaluación como la manera en la cual el empleado hace un análisis sincero de las características que posee en el desarrollo de sus labores, destaca que la autoevaluación puede ser aplicada a cualquiera de los métodos de evaluación del desempeño.

Cuesta (2005), aclara que la autoevaluación generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. En esta la persona se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. La autoevaluación concebida como complemento, aplicada a especialistas y directivos, constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos, y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño. Este método puesto en función de la misión y objetivos organizacionales, busca la coherencia individuo-organización en el desempeño, recurriendo a la administración por objetivos u otra modalidad de gestión, es muy provechoso en la eficaz gestión de los recursos humanos.

Díaz y Blázquez Andújar (2007), definen la autoevaluación como una forma específica de evaluación en que participan los sujetos directamente involucrados en el objetivo de la evaluación. La participación debe incluir desde el diseño del objeto y del proceso, hasta la elaboración del reporte final.

Mabe y West (1982, citados en Agut y Portela, 2004), realizaron un metanálisis revisando 55 estudios sobre autoevaluación de las habilidades y concluyeron diciendo que gran parte de la dificultad de la autoevaluación se debe a los propios motivos de los individuos para realizarse o a su falta de capacidad para autoevaluarse objetivamente y con fiabilidad.

Sanmartí (2007), comenta que en la práctica la autoevaluación debe constituirse más en una filosofía, que en una estrategia. Además, no hablamos de una actuación puntual o esporádica, sino de un proceso constante con finalidad formativa y formadora, que no sólo debe identificar dificultades y problemas, sino también comprender sus causas y tomar decisiones.

Según Airasian y Gullickson (1998), la autoevaluación es un proceso en el que los interesados formulan opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de su propio conocimiento, actuación, principios o consecuencias con el fin de mejorarse a sí mismos.

Robbins (2004), afirma que la autoevaluación permite determinar áreas que necesitan mejorarse, al igual que disminuye las barreras por el proceso de evaluación. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación de mejoramiento. Concluye mencionando que las autoevaluaciones, por lo general, concuerdan poco con las evaluaciones de los supervisores, por lo tanto, éstas son para fines de desarrollo.

Según Mondy y Noé (2005), la autoevaluación es el proceso que consiste en aprender sobre uno mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño en un empleo futuro. La autoevaluación realista ayuda a una persona a evitar errores que pudieran afectar toda su trayectoria de carrera. Con frecuencia, una persona acepta un empleo sin tomar en cuenta si éste concuerda con sus intereses y capacidades. Este enfoque termina a menudo en fracaso. Una autoevaluación minuciosa ayuda a relacionar las cualidades y metas específicas de una persona con el empleo o profesión adecuados.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Andrew Dubrin (2004), “Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”

Barón y Greenberg (1990), “Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”.

Chiavenato Idalberto (2009), El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones, “Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”, el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

Variables del Comportamiento Organizacional

Robbins (2004) y Chiavenato (2009), coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Nivel individual

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.

Nivel Grupal

El concepto de grupo difiere según la perspectiva que se utilice. Para **Chiavenato (2009)** Es un grupo que está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño esté vinculado a lo que haga los demás. Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

- 1. Satisfacción en el trabajo**, que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas

2. Compromiso con el trabajo, un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

3. Compromiso organizacional, es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

LOGRO DE RESULTADOS

Una de las competencias personales esenciales para el éxito en las organizaciones modernas es la orientación a resultados. Una persona orientada a resultados aporta valor creciente a la organización debido a que ha incorporado métodos de trabajo y desarrollado características personales, que hacen que alcance con mayor facilidad los objetivos y metas organizacionales y personales trazados.

El uso de indicadores de gestión a su vez, juega un rol de suma importancia en este proceso, pues ayuda a generar alineamiento a todo nivel, al mismo tiempo que desarrolla hábitos para la revisión y mejora de los temas claves en el negocio. Algunos dicen que en la vida lo que cuenta son los resultados y esa opinión es acertada, porque a veces se hacen enormes esfuerzos, pero inefectivos, eso puede llevar a un camino equivocado de creer que basta con hacer intentos para sentirse satisfecho.

Al final de todo el trabajo que se haga a nivel individual o grupal, se hará una medición de la efectividad en base a resultados. El éxito y el fracaso pueden estar separados por una línea muy delgada que se llama resultado. Es imperativo que cada persona se acostumbre a llegar al cumplimiento del objetivo, porque así se va creando un dominio de sí mismo que permite escalar posiciones.

PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

Según Maslow (1970), para poseer un conocimiento adecuado para realizar un trabajo, los trabajadores también deben sentirse motivados para trabajar. Esto fomentará la productividad del personal. Hay muchas maneras de motivar a las personas. Existe la motivación negativa, tal como el miedo a perder el empleo o correr el riesgo de recibir

críticas por parte del jefe. También existe la motivación positiva, tal como el elogio, los incentivos financieros, la formación complementaria y el desarrollo profesional.

La motivación positiva es más eficaz para mejorar el desempeño y aumentar la productividad. Hay muchas teorías sobre lo que motiva a la gente, pero una que se utiliza ampliamente es la jerarquía de necesidades de Maslow.

Nivel de necesidades 1: Las personas necesitan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, vestido y vivienda y necesitan las finanzas adecuadas para su familia y la educación de sus hijos.

Nivel de necesidades 2: Las personas necesitan sentirse seguras y protegidas en su trabajo.

Nivel de necesidades 3: Las personas quieren sentirse parte de un grupo; desean pertenecer y contribuir positivamente a su entorno.

Nivel de necesidades 4: Las personas desean ser valoradas por lo que hacen quieren sentirse responsables de su trabajo y ser recompensadas por lo que hacen bien.

Nivel de necesidades 5: Las personas desean desarrollarse, mejorar sus habilidades, aprender nuevas competencias y crecer en sus puestos de trabajo.

Se puede apreciar que hay diferentes niveles de necesidades. La teoría es que primero se debe satisfacer, o al menos satisfacer parcialmente, las necesidades de los niveles inferiores. Después de eso, se puede abordar las necesidades de los niveles superiores. Esto significa que, a menos que las personas sientan que sus salarios y condiciones laborales son satisfactorios, y hasta que sientan que tienen algún tipo de estabilidad laboral, es poco probable que se sientan motivadas a mejorar su desempeño en beneficio de su empresa.

INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Muñoz y Nevado (2007), mencionan tres indicadores de desempeño: económicos, ambientales y sociales. Los indicadores de desempeño económico se centran principalmente en la rentabilidad de una organización con el objetivo de informar a su dirección y a sus accionistas. Los aspectos ambientales están relacionados con los impactos de las organizaciones en los espacios naturales, tanto habitados como no habitados, los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua. Indicadores sociales informan sobre el impacto de la actividad de la organización en el empleo, la sociedad y productos ofrecidos.

Chiavenato (2007), identifica ciertos indicadores que determinan el desempeño de un trabajador: comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, profesionalismo, aceptación al cambio, iniciativa, relaciones interpersonales, responsabilidad, trabajo en equipo, actitud y desenvolvimiento en el trabajo.

De acuerdo con Whitehill (1994), en cualquier evaluación del desempeño deben seleccionarse los criterios o factores que se consideran importantes. En otras palabras, deben seleccionarse los rasgos y patrones de comportamiento que parecen estrechamente relacionados con éxitos laborales presente y futuros.

Un indicador del desempeño según Lusthaus et al. (2001), es un elemento de medición que permite esclarecer y medir un concepto. Los indicadores hacen más tangible el concepto, dan algo para medir y permiten la medición en el tiempo. Ayudan a aclarar lo que realmente se desea saber. Los indicadores ayudan en la descripción del desempeño de la organización y la capacidad, ambiente y motivación que impulsan el mismo.

Para Kaplan y Cooper (2003), los indicadores del desempeño sirven para describir qué medidas o estrategias se requieren para obtener los resultados deseados.

5.2. JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica

La esencia de esta investigación se justificó por la importancia que tiene el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Estudio Contable GR&L y el efecto que tiene en el desarrollo del recurso humano de la empresa, el cual permitió la elaboración de dos instrumentos generalizados, para medir el nivel del Clima Organizacional y del Desempeño Laboral, los que podrán ser utilizados periódicamente a fin de monitorear el desarrollo de su personal.

Justificación Práctica

Los resultados sirvieron a los directivos para mejorar el desempeño laboral en la empresa, a través de una mejora en el clima organizacional, como instrumento de crecimiento y desarrollo del talento humano. Como estudiante me permitió realizar un aporte o contribución referente al tema de estudio, respaldado en lo

aprendido durante los años de estudio y la práctica laboral como inclusión a las gestiones. De la misma forma se benefició la Facultad dejando constancia del aprendizaje de sus estudiantes y las distintas propuestas que estos realizaron a las Instituciones y temas de su elección, sirviendo a futuras generaciones que persigan como objetivo ser un administrador titulado.

Justificación Metodológica

Esta investigación fue de diseño descriptivo no experimental, los resultados fueron en base a la información recibida del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Estudio Contable GR&L, y el efecto que tiene en el desarrollo del recurso humano en la empresa, así los resultados de la investigación fue la situación real en la que se encontraba la empresa, apoyada por la técnica e instrumento de investigación validadas por expertos en el tema de estudio que sirvieron de referencia para futuros trabajos que se relacionen con el tema de investigación.

5.3. PROBLEMA:

¿Cómo es el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Estudio Contable GR&L, Huaraz - 2018?

5.4. MARCO REFERENCIAL

5.4.1. MARCO CONCEPTUAL

CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2007): “El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado

motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional”.

DESEMPEÑO LABORAL

Fuchs (1997), señala que un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro.

5.4.2. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

RELACIONES LABORALES:

Moos e Insel (1974). Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.

IMPLICACIÓN: Moos e Insel (1974). Es decir, el compromiso de los empleados con el trabajo.

COHESIÓN: Moos e Insel (1974). La relación de amistad y apoyo entre los trabajadores.

APOYO: Moos e Insel (1974). Apoyo y estímulo de la dirección para sus empleados.

ESTABILIDAD/CAMBIO: Moos e Insel (1974). Evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explica los planes y normas de trabajo, el grado de depresión de la dirección para controlar a los empleados, la importancia que se da al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico crea un ambiente agradable de trabajo.

CLARIDAD: Moos e Insel (1974). Claridad de la política y los reglamentos.

CONTROL: Moos e Insel (1974). Reglamento y formas de presión que puede utilizar la dirección.

INNOVACIÓN: Moos e Insel (1974). Importancia que otorga la dirección al cambio y las nuevas formas de trabajar.

COMODIDAD: Moos e Insel (1974). Esfuerzo para crear un ambiente físico sano y agradable.

AUTORREALIZACIÓN: Maslow, A (1970). Es la culminación de la satisfacción de las necesidades humanas, es la necesidad psicológica más elevada del ser humano. Consiste en desarrollar nuestro potencial humano: aceptarse a sí mismo, relacionarse de una forma sana con los demás (con empatía, honestidad y asertividad), saber vivir el presente con felicidad, etc.

AUTONOMÍA: Pritchard y Karasick (1973). Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

ORGANIZACIÓN: Pérez Porto J. y Merino M. (2008). Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

PRESIÓN: Estela Raffino M. (2018). Se conoce como presión a una magnitud física escalar representada con el símbolo p , que designa una proyección de fuerza ejercida de manera perpendicular sobre una unidad de superficie; dicho de otro modo, representa el modo de aplicar una fuerza resultante sobre una línea.

COMPORTAMIENTO: Robbins Stephen. (2004), “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

ACTITUDES DE LOS COLABORADORES: Keith Davis, (2014).

Define: “Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento...”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Montoya (2009), La evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional.

EFICIENCIA: García, I. (2017). Es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos. La eficiencia es muy importante en las empresas, ya que se consigue el máximo rendimiento con el mínimo coste.

EFICACIA: García, I (2017). Es el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos como ocurre con el concepto de eficiencia, un término que suele confundirse con bastante frecuencia con eficacia. Desde el punto de vista axiológico, resulta inferior jerárquicamente el valor de eficacia en comparación al de eficiencia.

El concepto de eficacia se encuadra sobre todo en el nivel de consecución de los objetivos de una empresa, a la capacidad para conseguir todo aquello que se propongan.

LOGRO DE RESULTADOS: Chiavenato I (2008). La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

METAS: Estela Raffino M. (2018). Una meta o fin es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los individuos, los colectivos, todos se trazan metas y procedimientos para tornarlas realidad.

OBJETIVOS: Estela Raffino M. (2018). Un objetivo o *finalidad* es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto específico. Todo lo que hacemos tiene un fin, un sentido final adonde queremos llegar, que es la sumatoria de los pasos dados para alcanzarlo. Eso es un objetivo, y de nuestra capacidad para alcanzarlo o no, dependerá generalmente nuestra medida del éxito o del fracaso.

PRODUCTIVIDAD: Sumanth (2002), Se ha vuelto tan popular en la actualidad que es raro que no se mencione en revistas, boletines administrativos, informes a accionistas, discursos políticos, noticieros, conferencias, etc., de hecho, pareciera con frecuencia que el termino productividad se usa para promover un producto o servicio, tal como si fuera una herramienta de comercialización. Todo esto no está mal, pero parece existir una gran confusión sobre su significado.

ESCALA DE PRODUCCIÓN: Steven M. Sheffrin (2003). En microeconomía, se entiende por economía de escala al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

Existen factores que hacen que el coste medio de un producto por unidad caiga a medida que la escala de la producción aumenta. El concepto de "economías de escala" sirve para el largo plazo, y hace referencia a las reducciones en el coste unitario a medida que aumentan el tamaño de una instalación y los niveles de utilización de *inputs*.

CALIDAD: *Juran J. (1993)*. Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

| VARIABLES | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Items |
|-----------------------------|--|--|-----------------------------|--------------------------------|---|
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Dessler. Gary (1992): El clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” | El clima organizacional, es el estado motivacional de los colaboradores, asimismo es la descripción de las características permanentes como la cualidad o Propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los colaboradores del estudio contable GR&L. | Relaciones laborales | Implicación / involucramiento | ¿Para usted el involucramiento de los colaboradores es importante para la empresa? |
| | | | | Cohesión / unión | ¿Existe unión entre los colaboradores y el gerente? |
| | | | | Apoyo | ¿El apoyo es constante entre los trabajadores? |
| | | | Estabilidad/cambio | Claridad | ¿Para usted la claridad en los reglamentos de la empresa será imprescindible para el trabajador? |
| | | | | Control | El gerente de la empresa ¿Con que frecuencia realiza el control de sus labores? |
| | | | | Innovación | ¿Existe innovación en la empresa? |
| | | | | Comodidad | ¿Se percibe comodidad en el clima laboral? |
| | | | Autorrealización | Autonomía | ¿Existe la autonomía en cada área de trabajo? |
| | | | | Organización | ¿Qué nivel de organización presentan en las actividades laborales? |
| | | | | Presión | ¿Para usted la presión es necesaria dentro del clima organizacional? |
| | | | Comportamiento | Actitudes de los colaboradores | ¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización? |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|---------------------------------|----------------------|---|
| DESEMPEÑO LABORAL | Chiavenato (2008). La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar. | Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el colaborador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo de tal manera alcanzar los resultados propuestos por el estudio contable GR&L. | Evaluación del Desempeño | Eficiencia | ¿Para el cumplimiento de los objetivos administra eficientemente los recursos asignados? |
| | | | | Eficacia | ¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro del Estudio Contable GR&L? |
| | | | Logro de Resultados | Metas | ¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral? |
| | | | | Objetivos | ¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa? |
| | | | Productividad | Escala de Producción | ¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso? |
| | | | | Calidad | ¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades? ¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades? |

5.5. HIPÓTESIS

Se ha visto conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

5.6. OBJETIVOS

5.6.1. Objetivo general

Conocer el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del estudio contable GR&L.

5.6.2. Objetivos específicos

- Identificar el clima organizacional en el estudio contable GR&L, Huaraz - 2018.
- Especificar el desempeño laboral en el estudio contable GR&L, Huaraz - 2018.

6. METODOLOGIA

6.1. Tipo y diseño de investigación

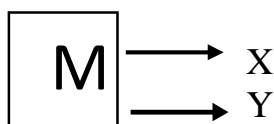
Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado y de los objetivos formulados, la presente investigación fue de tipo descriptiva; debido a que se observó y describió el comportamiento de las variables sin influir sobre ellas.

Diseño de la investigación

El diseño que se utilizó en esta investigación fue no experimental, por que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, es decir lo que se hizo fue observar el fenómeno tal como se manifestó en su estado natural, y es de corte transversal porque los datos recolectados fueron tomados en un solo momento sin alterar sus condiciones existentes.

Donde:



M= Muestra de la investigación (08)

X = Clima Organizacional

Y = Desempeño Laboral

6.2. Población – Muestra

Población:

La población estuvo conformada por 08 colaboradores del Estudio Contable GR&L, lo cual no se hace necesario determinar una muestra.

6.3. Tecnicas e instrumento de investigación

Tecnicas:

Se utilizó una encuesta cuya estructura estuvo diseñada para recolectar datos de los elementos de estudio (colaboradores del estudio contable GR&L).

Instrumentos:

Se utilizó un cuestionario de preguntas, debidamente estructurada cuyas preguntas sirvieron para recolectar datos de las variables de estudio.

Para su validación se recurrió al “juicio de expertos” y para su confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach.

6.4. Procesamiento y análisis de la información

Los datos obtenidos fueron procesados en el software SPSS versión 24. Los resultados de ese proceso fueron tabulados, analizados e interpretados a través de tablas y figuras estadísticas debidamente estructurados según las técnicas de presentación de resultados en Microsoft Excel, estas figuras y tablas permitieron llegar a conclusiones y plantear las recomendaciones pertinentes.

7. RESULTADOS

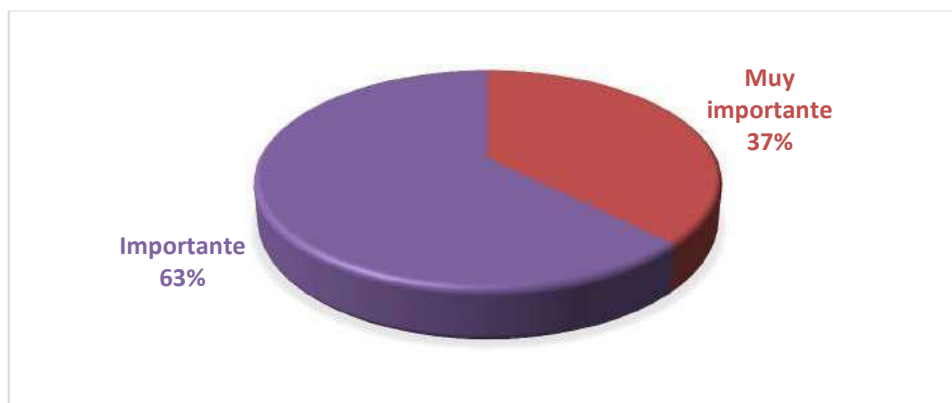
TABLA N° 01

¿Para usted el involucramiento de los colaboradores es importante para la empresa?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|-------------------------|-------------|-------------------|
| Muy importante | 3 | 37,5 |
| Importante | 5 | 62,5 |
| Regularmente importante | 0 | 0,0 |
| Escasamente importante | 0 | 0,0 |
| No es importante | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 01



Interpretación: según la tabla se observa que el 62.5% de los colaboradores encuestados del estudio contable GR&L, opinan que es importante el involucramiento de los colaboradores en la empresa y un 37.5% opinan que es muy importante el involucramiento de los colaboradores.

TABLA N° 02

¿Existe unión entre los colaboradores y el gerente?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Siempre | 7 | 87,5 |
| Casi siempre | 1 | 12,5 |
| A veces | 0 | 0,0 |
| Casi nunca | 0 | 0,0 |
| Nunca | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 02



Interpretación: según la tabla se observa que el 87.5% de los colaboradores encuestados opinan que siempre existe unión entre colaboradores y el gerente y un 12.5% nos indica que casi siempre.

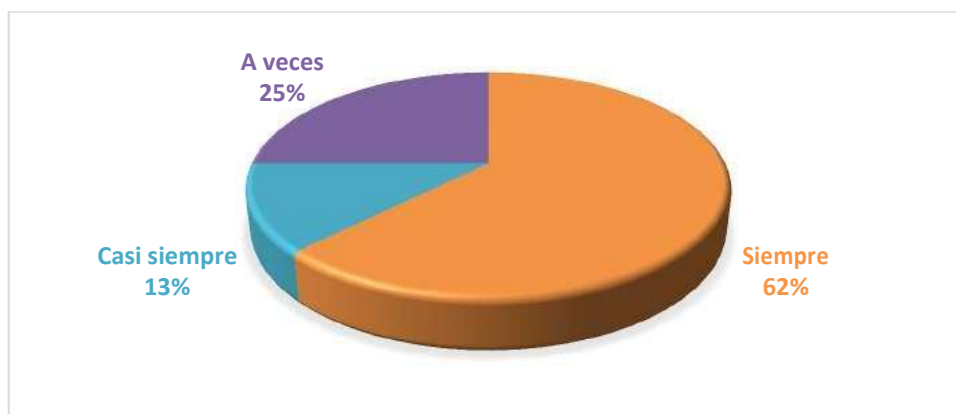
TABLA N° 03

¿El apoyo es constante entre los trabajadores?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Siempre | 5 | 62,5 |
| Casi siempre | 1 | 12,5 |
| A veces | 2 | 25,0 |
| Casi nunca | 0 | 0,0 |
| Nunca | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 03



Interpretación: Según la tabla se observa que el 62.5 % de colaboradores indican que siempre es constante el apoyo entre los trabajadores; el 25% opinan que a veces es constante el apoyo y el 12.5% restante indican que es casi siempre.

TABLA N° 04

¿Para usted la claridad en los reglamentos de la empresa será imprescindible para el trabajador?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Siempre | 3 | 37,5 |
| Casi siempre | 5 | 62,5 |
| A veces | 0 | 0,0 |
| Casi nunca | 0 | 0,0 |
| Nunca | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 04



Interpretación: Según la tabla se observa que el 62.5 % de colaboradores indican que casi siempre es imprescindible la claridad de los reglamentos en la empresa y el 37.5% opinan que siempre.

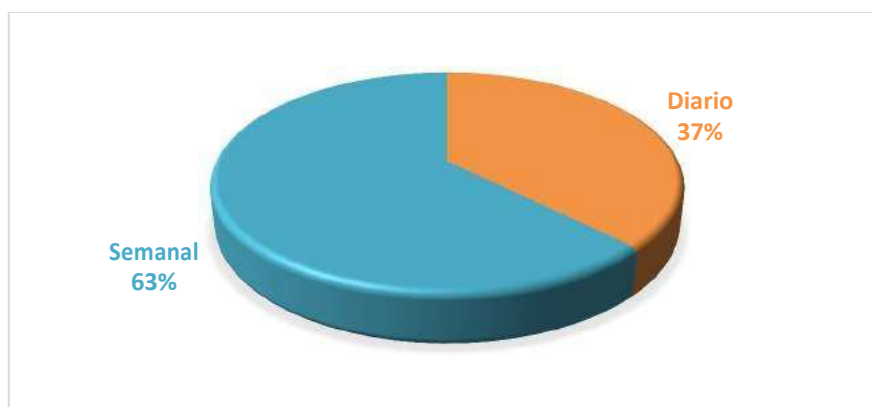
TABLA N° 05

El gerente de la empresa ¿Con que frecuencia realiza el control de sus labores?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Diario | 3 | 37,5 |
| Semanal | 5 | 62,5 |
| Mensual | 0 | 0,0 |
| Trimestral | 0 | 0,0 |
| Anual | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 05



Interpretación: Según la tabla se observa que el 62.5 % de colaboradores indican que el gerente realiza semanalmente el control de sus labores y el 37.5% opinan que es a diario.

TABLA N° 06

¿Existe innovación en la empresa?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|----------------------|--------------------|--------------------------|
| Mucha innovación | 0 | 0,0 |
| Frecuente innovación | 4 | 50,0 |
| Regular innovación | 3 | 37,5 |
| Poca innovación | 1 | 12,5 |
| Nula innovación | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 06



Interpretación: Según la tabla se observa que el 50 % de colaboradores indican que la innovación en la empresa es frecuente; el 37.5% opinan que es regular y el 12.5 restante poca innovación.

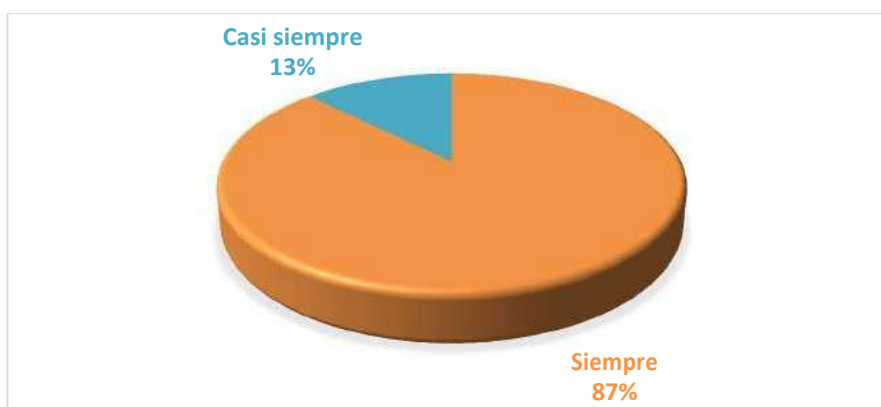
TABLA N° 07

¿Percibe comodidad en el clima laboral?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Siempre | 7 | 87,5 |
| Casi siempre | 1 | 12,5 |
| A veces | 0 | 0,0 |
| Casi nunca | 0 | 0,0 |
| Nunca | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 07



Interpretación: Según la tabla se observa que el 87.5 % de colaboradores indican que casi siempre se percibe comodidad en el clima laboral y 12.5 restante opina que es siempre.

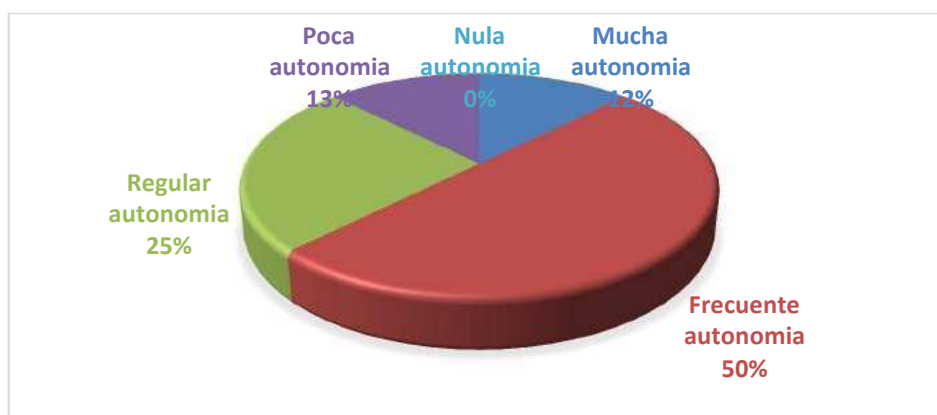
TABLA N° 08

¿Existe la autonomía en cada área de trabajo?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Mucha autonomía | 1 | 12,5 |
| Frecuente autonomía | 4 | 50,0 |
| Regular autonomía | 2 | 25,0 |
| Poca autonomía | 1 | 12,5 |
| Nula autonomía | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 08



Interpretación: Según la tabla se observa que el 50 % de colaboradores indican que la autonomía es frecuente en cada área de trabajo; el 25% indica que regular autonomía; el 12.5% restante opina que existe mucha y poca autonomía.

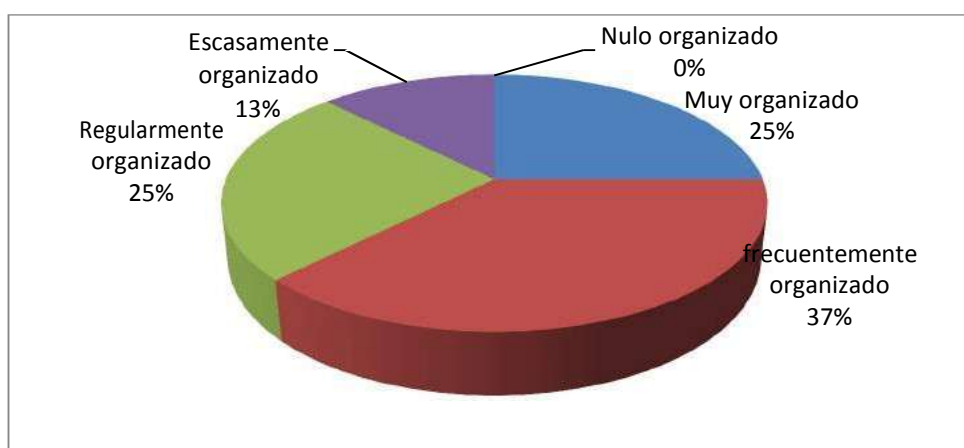
TABLA N° 09

¿Qué nivel de organización presentan en las actividades laborales?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Muy organizado | 2 | 25,0 |
| frecuentemente organizado | 3 | 37,5 |
| Regularmente organizado | 2 | 25,0 |
| Escasamente organizado | 1 | 12,5 |
| Nulo organizado | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 09



Interpretación: Según la tabla se observa que el 37.5 % de colaboradores indican que es frecuente el nivel de organización en la empresa; el 25% indica que es muy organizado y regularmente organizado; el 12.5% restante opina que es escasamente organizado.

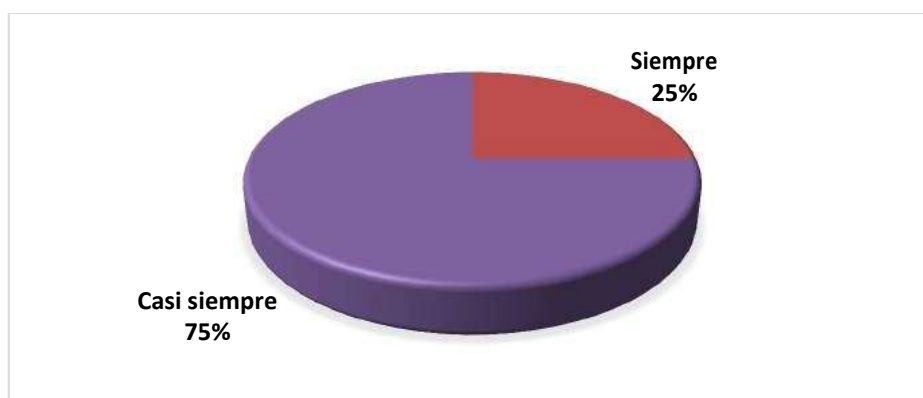
TABLA N° 10

¿Para usted la presión es necesaria dentro del clima organizacional?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Siempre | 2 | 25,0 |
| Casi siempre | 6 | 75,0 |
| A veces | 0 | 0,0 |
| Casi nunca | 0 | 0,0 |
| Nunca | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 10



Interpretación: Según la tabla se observa que el 75 % de colaboradores indican que casi siempre es necesaria la presión dentro del clima organizacional y el 25% opina que siempre.

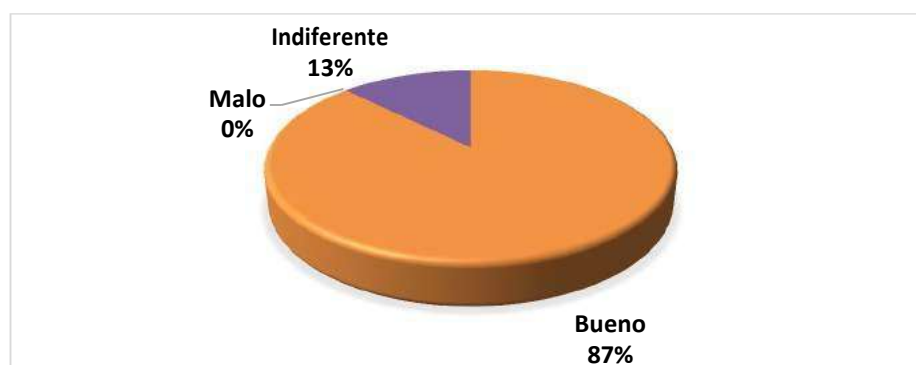
TABLA N° 11

¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Bueno | 7 | 87,5 |
| Malo | 0 | 0,0 |
| Indiferente | 1 | 12,5 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 11



Interpretación: Según la tabla se observa que el 87.5 % de colaboradores indican que es buena el comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización y el 13% restante opina que es indiferente.

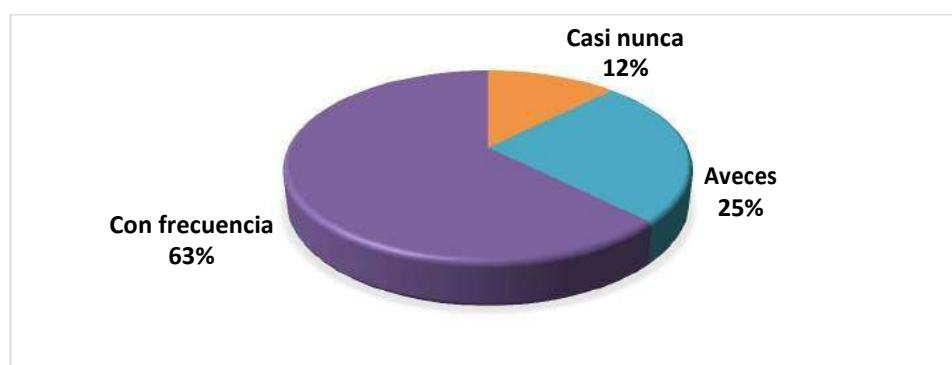
TABLA N° 12

¿Para el cumplimiento de los objetivos administra eficientemente los recursos asignados?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Casi nunca | 1 | 12,5 |
| A veces | 2 | 25,0 |
| Con frecuencia | 5 | 62,5 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 12



Interpretación: Según la tabla se observa que el 62.5 % de colaboradores indican que con frecuencia administran eficientemente los recursos asignados para el cumplimiento de los objetivos; el 25% indica que A veces y el 12.5% restante opina que casi nunca.

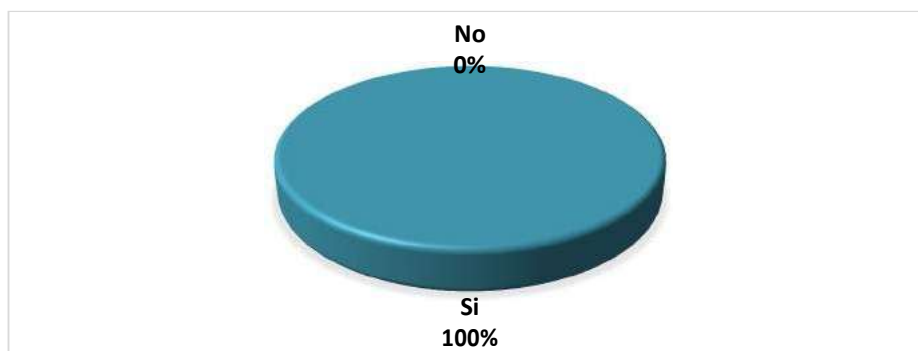
TABLA N° 13

¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro del Estudio Contable GR&L?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Si | 8 | 100,0 |
| No | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 13



Interpretación: Según la tabla se observa que el 100 % de colaboradores indican que si realizan con eficacia sus labores dentro de la empresa y el 0% restante opina que no.

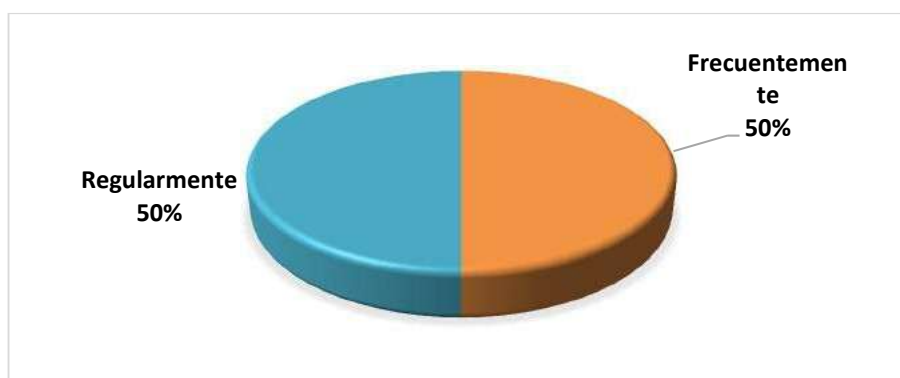
TABLA N° 14

¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Frecuentemente | 4 | 50,0 |
| Regularmente | 4 | 50,0 |
| Algunas veces | 0 | 0,0 |
| Casi nunca | 0 | 0,0 |
| Nunca | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 14



Interpretación: Según la tabla se observa que el 50 % de colaboradores indican que frecuentemente cumplen con las actividades programadas puntualmente dentro del centro de labores y el 50% restante regularmente.

TABLA N° 15

¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Casi nunca | 0 | 0,0 |
| Con frecuencia | 5 | 62,5 |
| Algunas veces | 1 | 12,5 |
| Siempre | 2 | 25,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 15



Interpretación: Según la tabla se observa que el 62.5 % de colaboradores indican que con frecuencia cumplen con los objetivos propuestos por parte de la empresa; el 25.5% indica que siempre y el 12.5% restante opina que algunas veces.

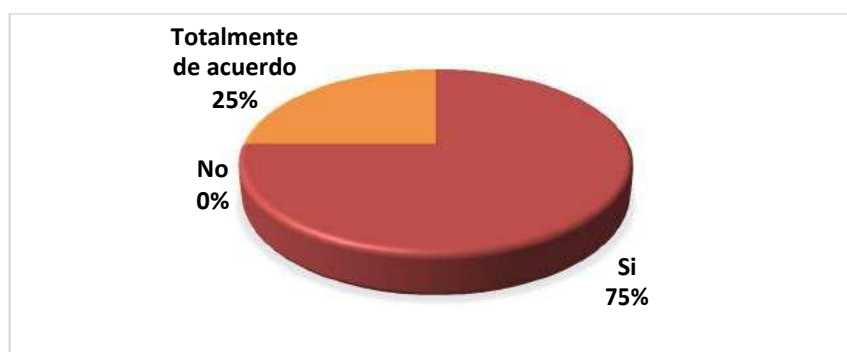
TABLA N° 16

¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|-----------------------|--------------------|--------------------------|
| Si | 6 | 75,0 |
| No | 0 | 0,0 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 25,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 16



Interpretación: Según la tabla se observa que el 75 % de colaboradores indican que si mejoraría la productividad de su trabajo si le otorgan un ascenso y el 25% restante opina que están totalmente de acuerdo.

TABLA N° 17

¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Si | 8 | 100,0 |
| No | 0 | 0,0 |
| A veces | 0 | 0,0 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 17



Interpretación: Según la tabla se observa que el 100 % de colaboradores indican que si es importante el orden en la realización de las actividades.

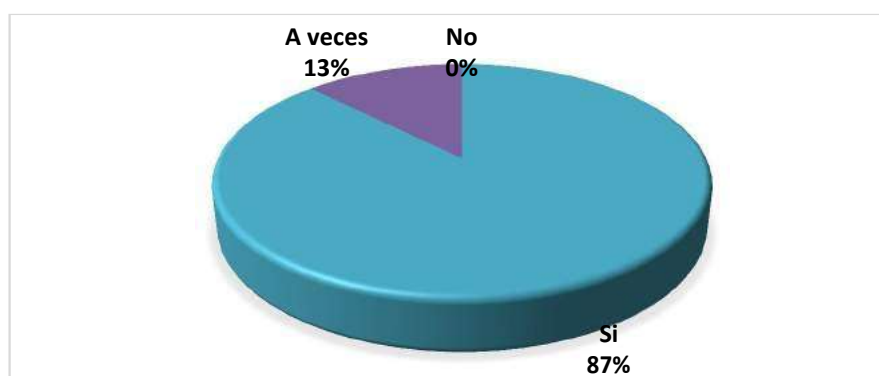
TABLA N° 18

¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades?

| Alternativas | Encuestados | Porcentaje válido |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| No | 0 | 0,0 |
| Si | 7 | 87,5 |
| A veces | 1 | 12,5 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fuente: Encuesta

FIGURA N° 18



Interpretación: Según la tabla se observa que el 87.5 % de colaboradores indican que si es importante el tiempo en la realización de las actividades y el 12.5% restante opina que a veces.

8. ANALISIS Y DISCUSION

- ✓ Respecto a las relaciones laborales: El 62.5% , de los encuestados opinan que el involucramiento y el apoyo de los colaboradores es importante y consideran que siempre es constante el apoyo y el involucramiento en el estudio contable GR&L, según el autor **Litwin y Stinger (2001)**, menciona que las relaciones laborales son la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, según mi experiencia opino que las relaciones laborales, ayudan a los colaboradores estén más interesados y comprometidos en su trabajo, de tal manera que les anima a apoyarse unos a otros. (Ver Tablas N° 01 y Tabla N° 03).
- ✓ Así mismo, respecto a la unión en el clima organizacional el 87.5% de los colaboradores encuestados opinan que siempre existe unión entre colaboradores en el estudio contable GR&L, según **Pritchard y Karasick (1973)**, comenta que la cohesión / unión en el clima organizacional se basa en la relación de amistad y el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. En mi opinión como trabajadora de una empresa considero que la unión, la cooperación entre trabajadores es esencial para el cumplimiento de las metas y objetivos trazadas como también eso apoya que todos los colaboradores se sientan cómodos y contentos en el ambiente del trabajo. (Ver Tabla N° 02).
- ✓ Respecto a la estabilidad y cambio: el 62.5% de los colaboradores opinan que casi siempre es imprescindible la claridad en los reglamentos y en cuanto al control el gerente supervisa semanalmente a sus colaboradores en el estudio contable GR&L, según **Moos, R. (2011)**, Evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explica los planes y normas de trabajo, el grado de presión de la dirección para controlar a los empleados, la importancia que se da al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico crea un ambiente agradable de trabajo, desde mi punto de vista personal, los trabajadores dentro de una entidad necesitamos trabajar con las normas y reglamentos que establece la empresa ya que ello nos ayudara a realizar un eficiente control en el proceso administrativo. (Ver Tablas N° 04 y N° 05).

- ✓ Así mismo, se observa que el 87.5 % de colaboradores indican que casi siempre se percibe comodidad en el clima organizacional, **según Chiavenato (2007)**, menciona para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y cómodos, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, En mi opinión el entorno de trabajo es básico para que un trabajador se encuentre cómodo, debe tener todo lo necesario para realizar su trabajo con eficacia y sin pérdida de tiempo. (Ver Tabla N° 07)
- ✓ Respecto a la autorrealización: El 50% indica que la autonomía es frecuente y un 75% de los colaboradores indican casi siempre es necesaria la presión para el cumplimiento del trabajo, **Según Chiavenato (2008)**, menciona que la autorrealización es la necesidad humana más elevada, esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona, en la organización se impulsa a los colaboradores a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones, A mi criterio puedo mencionar que la autorrealización es sumamente importante para el colaborador ya que a partir de ello podemos lograr ser autosuficientes, superarnos cada día más como persona y profesionalmente y como no lograrlo con la ayuda de nuestro empleador que nos motive a ser mejores. (Ver Tabla N° 08 y N° 10).
- ✓ Respecto al comportamiento el 87.5 % de colaboradores indican que es buena el comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización. Según **Lamata y Segovia (1998)**, la finalidad de la evaluación, dentro de la mayor objetividad posible, es apreciar sistemáticamente la actuación de una persona durante un periodo determinado, en relación con su trabajo habitual y sus características personales, competencia, habilidades para efectuar determinadas tareas. En mi opinión la actitud de los colaboradores con la relación a los problemas se basa en una evaluación permanente por parte de los directivos de la empresa. (Ver Tabla N° 11).
- ✓ Así mismo respecto a la evaluación del desempeño el 62.5 % de los colaboradores indican que con frecuencia administran eficientemente los recursos asignados para el cumplimiento de los objetivos y el 100 % de colaboradores indican que si realizan con eficacia sus labores dentro de la empresa. **Según García Domínguez (2001)**, la importancia de la evaluación del desempeño radica en que permite a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la

labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional o si, por el contrario, se tiene problemas que requieren acciones de mejora. En mi opinión es muy importante contar con colaboradores eficientes y eficaces en la organización ya que así se podrán lograr los objetivos institucionales. (Ver Tablas N° 12 y N° 13)

- ✓ Así mismo respecto a las Metas el 50 % de colaboradores indican que frecuentemente cumplen con las actividades programadas puntualmente dentro del centro de labores; y el otro 50% restante regularmente. **Para Bohlander et al. (2003)**, dice que los programas de evaluación del desempeño están entre las herramientas más versátiles que una organización puede utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Desde el punto de vista personal puedo observar que la mayoría de los colaboradores cumplen con lo programado por la empresa (Ver Tabla N° 14).
- ✓ Respecto al logro de resultados el 75% de colaboradores indican que si mejoraría la productividad de su trabajo si le otorgan un ascenso, **Según Robbins (2004)**, existen variables que repercuten en la productividad de los empleados. Aunque la lista es larga y contiene conceptos complicados, existen factores que se definen fácilmente, como las características biográficas de género, edad, estado civil y antigüedad en la organización, las cuales afectan el desempeño de los trabajadores. Desde mi punto de vista el ascenso repercute mucho en la productividad de los colaboradores ya que es un estímulo para ellos. (Ver Tabla N° 16).
- ✓ Respecto a la productividad el 100% de colaboradores indican que, si es importante el orden en la realización de las actividades, y un 87.5% de colaboradores indican que si es importante el tiempo en la realización de las actividades, **Según Arias y Heredia (2006)**, mencionan que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado. Desde mi punto de vista considero según los resultados que si es importante el orden y el tiempo para la realización de las actividades, ambos factores conllevará a la realización de actividades de manera eficiente y ágil. (Ver Tablas N° 17 y N° 18)

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- ✓ El 62.5% de los colaboradores encuestados del estudio contable GR&L, opinan que es importante el involucramiento de los colaboradores en la empresa; el 87.5% de los colaboradores encuestados opinan que siempre existe unión entre colaboradores y el 62.5 % de colaboradores indican que siempre es constante el apoyo entre los trabajadores.
- ✓ El 62.5 % de colaboradores indican que casi siempre es imprescindible la claridad de los reglamentos en la empresa; el 62.5 % de colaboradores indican que el gerente realiza semanalmente el control de sus labores; el 50 % de colaboradores indican que la innovación en la empresa es frecuente y el 87.5 % de colaboradores indican que casi siempre se percibe comodidad en el clima laboral.
- ✓ El 50 % de colaboradores indican que la autonomía es frecuente en cada área de trabajo; el 37.5 % de colaboradores indican que es frecuente el nivel de organización en la empresa y el 75 % de colaboradores indican que casi siempre es necesaria la presión dentro del clima organizacional.
- ✓ El 87.5 % de colaboradores indican que es buena el comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización; el 62.5 % de colaboradores indican que con frecuencia administran eficientemente los recursos asignados para el cumplimiento de los objetivos; el 100 % de colaboradores indican que si realizan con eficacia sus labores dentro de la empresa; y el 50 % de colaboradores indican que frecuentemente cumplen con las actividades programadas puntualmente dentro del centro de labores.
- ✓ El 62.5 % de colaboradores indican que con frecuencia cumplen con los objetivos propuestos por parte de la empresa y el 75 % de colaboradores indican que si mejoraría la productividad de su trabajo si le otorgan un ascenso.
- ✓ El 100 % de colaboradores indican que si es importante el orden en la realización de las actividades y el 87.5 % de colaboradores indican que si es importante el tiempo en la realización de las actividades.

RECOMENDACIONES:

- ✓ Se recomienda a la empresa GR&L, que tenga en cuenta el involucramiento y el apoyo entre los trabajadores, para ello el Gerente debe capacitarlos, motivarlos con el fin de obtener resultados favorables.
- ✓ En cuanto a los reglamentos y al control que brinda la empresa para sus colaboradores deben ser claras y precisas de tal manera evitar que se pierdan los procesos administrativos dentro de ella.
- ✓ Se recomienda a la empresa en cuanto a la autonomía, indicar a sus colaboradores ser autónomos de sus funciones asignadas, de esa manera evitar el desorden de los trámites documentarios.
- ✓ Se recomienda a la empresa que realice una adecuada organización en los procesos documentarios, para ello el gerente debe capacitarlos de esa manera continuar sus labores de manera organizada.
- ✓ Se recomienda a la Empresa GR&L, hacer una adecuada selección de personal para el puesto a ocupar, el cual permitirá al colaborador realizar sus actividades programadas puntualmente haciendo buen uso de los recursos asignados según el puesto o cargo a desempeñar.
- ✓ Se recomienda a la Empresa GR&L, reconocer el trabajo realizado por sus colaboradores y evaluar de manera permanente el desempeño de los mismos y premiar con ascensos a los que lograron cumplir con sus objetivos e identificarse con la empresa esto conllevará a que los demás colaboradores se esfuercen y esmeren.

10. AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradezco a mi Asesor de tesis Mg. Jorge Lujan Torres, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento para culminar mi investigación satisfactoriamente.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2004). *Desempeño por competencias: evaluación de 360*. México: Granica.
- Airasian, P. W. y Gullickson, A. R. (1998). *Herramientas de autoevaluación del profesorado*. Bilbao: Mensajero.
- Arias, G. F. y Heredia, E. V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (6ª ed.). México: Trillas.
- Arana, S.M. (2015). Clima organizacional y su influencia en la eficacia del personal de GLP Granel S.A.C. Estación de servicio Trujillo 1, Trujillo, Perú. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4959>.
- Alvarado, H.H. (2017). El Clima Laboral y el Desempeño Laboral del personal operativo de la empresa SEDALIB S.A. 2015, Trujillo, Perú. (Tesis para optar el Titulo en Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/alvaradojaime_heber.pdf.
- Aguilar, E.G (2017). Percepciones de la implementación de la ley del servicio civil y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Yungay, 2017, Ancash. (Tesis para optar el título de profesional de licenciada en administración). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Ancash, Huaraz, Ancash. Recuperado de file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/T033_48123877_T.pdf.
- Alarcón Anco Ronal (2009), *comportamiento organizacional y desarrollo organizacional* recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos97/comportamiento-organizacional-y-desarrollo-organizacional/comportamiento-organizacional-y-desarrollo-organizacional2.shtml>
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Thomson.
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. y Nova, M. P. (2003). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Brunet, L. (2014). *El clima del trabajo en las organizaciones*. México: Trillas Editorial.

- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Thomson.
- Bustos, P. Miranda, M. *Clima Organizacional*. Recuperado de, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos y el Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw – Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Castillo, A. J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe.
- Cuesta, S. A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (2ª ed.). La Habana: Academia.
- Conde, M. E., & Coronado, M. V. (2006). *Diagnóstico del Clima Organizacional de una Institución Pública. Caso Estudio: La Ilustre Municipalidad de Valdivia, Valdivia-Chile* (Tesis para optar el Título de Periodista y el grado de Licenciado en Comunicación). Universidad Austral de Chile, facultad de filosofía y humanidades, Instituto de Comunicación Social Escuela de Periodismo. Valdivia Chile. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/ffc745d/doc/ffc745d.pdf>.
- Calderón, M.P. (2017). *Clima Organizacional y Satisfacción de los usuarios del centro de salud bellavista, callao, Perú*. (Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad Peruana de Ciencias a Aplicadas, Callao, Perú. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622587/Calder%C3%B3n_gm.pdf?sequence=5&isAllowed=y.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Dessler, G. (2004) *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1996). *Drucker: Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Bogotá: Norma.

- Fernández, R. M. (1999). *Diccionario de recursos humanos, organización y gestión*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para modelos de calidad*. México: Pax.
- Fuchs, B. C. (1997). *Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño*. Revista El Diario, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile: Escuela de Negocios.
- Goncalves, Alexis (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo_2.pdf
- García, A. F. y Ruiz, G. J. M. (2002). *Formación para el desempeño de la dirección en centros escolares*. Santander: ANPE-Cantabria.
- García Domínguez, E. R. (2001). *Sistemas de información geográfica para la toma de decisiones*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Nayarit, México.
- González Reyes, N., Mendoza González, P. y Opazo Kerber, P. M (2008). *Análisis de la gestión competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño*. Recuperado de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf
- Juran, J. M; Gryna, M. F: *Manual de Control de Calidad*. Madrid: McGraw-Hill, 1993.
- Kaplan, R. S. y Cooper, R. (2003). *Coste y efecto: cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Keith Davis, (2014). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc. Graw Hill.
- Leboyer, C. (2007). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lusthaus, C. Adrien, M., Anderson, G. y Carden, F. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. Cartago: Tecnológica.
- Litwin, G, Stringer, H (2001). *Organizational Climate*. Documento de Harvard University Press. Boston. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo

2.pdf

- Lamata, C. F. y Segovia, A. J. M. (1998). Manual de administración y gestión sanitaria. Madrid: Díaz de Santos.
- Lusthaus, C. Adrien, M., Anderson, G. y Carden, F. (2001). Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación. Cartago: Tecnológica.
- Moos, R. (2011). Manual de escala ambiente de trabajo. México: Press.
- Martínez, L. (1997). Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
- Manosalva y Hurtado, (2015). La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa JN comercializaciones y distribuciones SAC: 2015, Trujillo, Perú. (Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/manosalvarodriguez_doris.pdf.
- Maristany, J. (2000). Administración de recursos humanos. Buenos Aires: Pearson.
- Muñoz, C. R. y Nevado, P. D. (2007). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Madrid: Especial Directivos.
- Montoya, César Alveiro. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*, 11(1) Recuperado en 28 de agosto de 2018, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002&lng=es&tlng=es.
- Quiñones y Uribe (2013). Factores De Selección De Personal Y Desempeño Humano Del Personal Administrativo De La Municipalidad Distrital De San Marcos, Ancash. 2013, (Tesis para el título profesional de licenciado en Administración). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Ancash. Recuperado de file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/T033_70117561_T.pdf.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Dávila, M. J. F. J. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México:

Pearson.

- Rojas, L.P. (2017). Cultura Organizacional y la calidad de servicio en el banco de la nación oficina principal sede Huánuco, Perú. (Tesis para optar el grado académico de maestro en ciencias administrativas con mención en gestión pública). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú. Recuperado de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/632;jsessionid=8C73FE2443DFBF4329071903CE98A89F>.
- Rosales y Blacido (2015). Coaching gerencial y desempeño laboral de la municipalidad distrital de olleros, Huaraz, 2015: propuesta de programa de coaching. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración/turismo). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Ancash. Recuperado de file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/T033_45549326_T.pdf.
- Sánchez y Morales (2015). El clima organizacional y el desempeño laboral en la unidad de gestión educativa local de Huaraz 2015, Perú. (Tesis para optar el título de licenciado en Administración). Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, Huaraz, Perú. Recuperado de http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2190/T033_42213772_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Sapacayo y Espinoza (2014): Compromiso Organizacional y el desempeño laboral en el RENIEC, oficina zonal de Huaraz, 2014, Perú. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración). Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, Huaraz, Perú. Recuperado de http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2074/T033_71980930_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Sanmartí (2007). Evaluar para aprender. Barcelona Graó.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). Administración de recursos humanos (11ª ed.). México: Thomson.
- Steven M. Sheffrin (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall. p. 157. [ISBN 0-13-063085-3](https://www.amazon.com/dp/0130630853).
- Sumath David J (2002), Productividad Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/7268/Capitulo1.pdf>
- Todaro, R., Abramo, L. y Godoy L. (1999). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. Recuperado de http://www.cem.cl/pdf/desempeño_laboral.pdf

- Venutolo, E.M., (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en las empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. (Tesis doctoral). Universidad politécnica de Valencia, Argentina... Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf>
- Werther, W. B., Davis, K., Mejia, G. J., y Sánchez, B. G. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Werther, W. B., Davis, K., Mejía, G. J. y Guzmán, B. M. P. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill.
- Whitehill, A. M. (1994). La gestión empresarial japonesa: tradición y transición. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Zans, A.J., (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. (Tesis de grado para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>.
- Zavaleta, L.Z. (2015). Nivel de Desempeño de los trabajadores y Satisfacción Laboral en la Entidad Financiera AMA en Pacasmayo, Guadalupe, Perú. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/zavaletachacalla_lady.pdf.

LINKOGRAFIA

<https://definicion.de/organizacion/>

<https://concepto.de/presion-2/#ixzz5yu8IBU3O>

<https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>

<https://www.economiasimple.net/glosario/eficacia>

<https://concepto.de/meta/#ixzz5zWMrP5lm>

<https://concepto.de/objetivo/#ixzz5zWPmo6xa>

12. APENDICES Y ANEXOS

ANEXO 01

CUESTIONARIO DE OPINIONES PARA LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO CONTABLE GR&L E.I.R.L.

Estoy desarrollando una investigación titulado: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO CONTABLE GR&L, HUARAZ – 2018” cuyo objetivo es conocer las opiniones que tienen los colaboradores de Estudio Contable GR&L E.I.R.L.

En este sentido, solicito su colaboración personal y pido **contestar a todas las preguntas del cuestionario** que se adjunta, Gracias a su valioso aporte, será posible concretizar este estudio, el mismo que pretende proporcionar información relevante que contribuya a establecer acciones de desarrollo para el personal de esta empresa, este cuestionario es **anónimo** y toda la información recabada será absolutamente confidencial.

PARTE I

En esta primera sección del cuestionario le presentamos un conjunto de preguntas acerca de Ud. Por favor marque su respuesta en los paréntesis respectivos.

1. Sexo:

Masculino Femenino

2. Edad:

20 a 30 años 31 a 40 años
 41 a 50 años 51 a 60 años
 61 a más años

3. Nivel educativo

Iltrado Primaria
 Secundaria Superior no universitaria
 Superior universitaria

4. Formación técnica o profesional

A. Administrador(a)
B. Contador(a)
C. Economista
D. Ingeniero(a)
E. Secretaria
F. Otro:.....

5. Años de experiencia en el cargo:

0 a 5 años 5 a 10 años 10 a Mas años

PARTE II

CUESTIONARIO:

- A continuación, le serán presentadas un conjunto de preguntas referidas a su grupo ocupacional que laboran en la empresa. Luego de cada pregunta Usted verá alternativas, Por favor marque la alternativa o encierre con un círculo que mejor exprese su opinión en cada caso.

1. ¿Para usted el involucramiento de los colaboradores es importante para la empresa?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Regularmente importante
- d) Escasamente importante
- e) No es importante

2. ¿Existe unión entre los colaboradores y el gerente?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3. ¿El apoyo es constante entre los trabajadores?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4. ¿Para usted la claridad en los reglamentos de la empresa será imprescindible para el trabajador?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. El gerente de la empresa ¿Con que frecuencia realiza el control de sus labores?

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Mensual
- d) Trimestral
- e) Anual

6. ¿Existe innovación en la empresa?
- a) Mucha innovación
 - b) Frecuente innovación
 - c) Regular innovación
 - d) Poca innovación
 - e) Nula innovación
7. ¿Se percibe comodidad en el clima laboral?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
8. ¿Existe la autonomía en cada área de trabajo?
- a) Mucha autonomía
 - b) Frecuente autonomía
 - c) Regular autonomía
 - d) Escasa autonomía
 - e) Nula autonomía
9. ¿Qué nivel de organización presentan en las actividades laborales?
- a) Muy organizado
 - b) Frecuentemente organizado
 - c) Regularmente organizado
 - d) Escasamente organizado
 - e) Nulo organizado
10. ¿Para usted la presión es necesaria dentro del clima organizacional?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
11. ¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?
- a) Bueno
 - b) Malo
 - c) Indiferente

12. ¿Para el cumplimiento de los objetivos administra eficientemente los recursos asignados?
- a) Nunca
 - b) Casi Nunca
 - c) A veces
 - d) Con Frecuencia
13. ¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro del estudio contable GR&L?
- a) Si
 - b) No
 - c) Desconoce
14. ¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral?
- a) Frecuentemente
 - b) Regularmente
 - c) Algunas Veces
 - d) Casi Nunca
 - e) Nunca
15. ¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa?
- a) Casi Nunca
 - b) Con Frecuencia
 - c) Algunas Veces
 - d) Siempre
16. ¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso?
- a) Si
 - b) No
 - c) Totalmente de acuerdo
17. ¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
18. ¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades?
- a) No
 - b) Si
 - c) A veces

ANEXO 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| TITULO | PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | OBJETO DE ESTUDIO | DISEÑO DE INVESTIGACION |
|---|--|---|---|---|---|
| <p align="center">“Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores del Estudio Contable GR&L, Huaraz – 2018”</p> | <p align="center">¿Cómo es el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, de los colaboradores del Estudio Contable GR&L, Huaraz-2018?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Conocer el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del estudio contable GR&L, Huaraz - 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el clima organizacional, en el estudio contable GR&L, Huaraz - 2018. 2. Especificar el desempeño laboral, en el estudio contable GR&L, Huaraz - 2018. | <p>Se ha visto conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)</p> | <p align="center">Clima Organizacional y Desempeño Laboral</p> | <p align="center">Tipo de Diseño Descriptivo, No experimental – transversal</p> |

ANEXO 03



UNIVERSIDAD SAN PEDRO VICERECTORADO ACADEMICO ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:
ENCUESTA.....

de la investigación: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO CONTABLE GR&L, HUARAZ - 2018"**.....

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: JULIO GONZALES HIDALGO
FORMACIÓN ACADÉMICA: LIC. ADMINISTRACIÓN
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: DES. ORG. MARKETING. LOGÍSTICA
TIEMPO: SIETE AÑOS.....CARGO ACTUAL: DOCENTE
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO.....

Objetivo general: **Analizar y determinar cómo influye el clima organizacional, en el desempeño laboral de los colaboradores del estudio contable GR&L.**

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta

Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

| CATEGORÍA | CALIFICACIÓN | INDICADOR |
|---|--|---|
| SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes |
| CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada. |
| COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo. |
| RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación. |


MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO CONTABLE GR&L, HUARAZ - 2018"

| DIMENSION | ITEM | SUFICIENCIA* | COHERENCIA | RELEVANCIA | CLARIDAD | OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem, por favor indique) |
|----------------------|---|--------------|------------|------------|----------|---|
| Relaciones laborales | ¿Para usted la implicación de los colaboradores es importante para la empresa? | 1 | 1 | 1 | 1 | IMPLICACION X INVOLOCARIZADO |
| | ¿Existe cohesión entre los colaboradores y el gerente? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿El apoyo es constante entre los trabajadores? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Estabilidad/cambio | ¿Para usted la claridad en los reglamentos de la empresa será imprescindible para el trabajador? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿A qué tiempo realizan el control a los colaboradores? | 1 | 1 | 1 | 1 | CON QUE FRECUENCIA SE... |
| | ¿Existe innovación en la empresa? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Se percibe comodidad en la empresa? | 1 | 1 | 1 | 1 | ORIENTAR POR EL CLIMA LAB. |
| Autorrealización | ¿Existe la autonomía en cada área de trabajo? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Qué nivel de organización presentan las actividades laborales? | 1 | 1 | 1 | 1 | ORIENTAR LA PRESUNTA, AL NIVEL DE AUTO REALIZACION |
| Comportamiento | ¿Para usted la presión es necesaria dentro del clima organizacional? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Evaluación del | ¿Realiza usted sus actividades dentro de la | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Desempeño | empresa haciendo buen uso de los recursos asignados? ¿Usted realiza con eficiencia sus labores dentro del Estudio Contable GR&L? ¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral? ¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa? | 4 4 4 4 | 4 4 4 4 | 4 4 4 4 | 4 4 4 4 | 4 4 4 4 |
| Logro de Resultados | | | | | | |
| Productividad | ¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso? ¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades? ¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades? | 4 4 4 | 4 4 4 | 4 4 4 | 4 4 4 | 4 4 4 |

ASPECTO GENERALES

| ASPECTOS | VALIDEZ | | OBSERVACIONES |
|--|---------|----------------------------|---------------------------------------|
| | SI | NO | |
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario | X | | |
| Los items permiten el logro del objetivo de la investigación | X | | |
| Los items están distribuidos en forma lógica y secuencial | X | | |
| El número de items es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los items a añadir | X | | |
| Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada | | X | |
| APLICABLE | | | |
| APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES | | NO APLICABLE | NO |
| Sí | | NO | NO |
| Validado por: DULO GONZALEZ HIDALGO | | Fecha: | |
| Firma:  | | Telefono: 951807721 | Email: joligorozales@gmail.com |





UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:
ENCUESTA.....
de la investigación: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO CONTABLE GR&L, HUARAZ - 2018"**.....

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: DANESA MODELINE CAPA ANGELES
FORMACIÓN ACADÉMICA: ADMINISTRADORA
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: ASESORIA EMPRESARIAL
TIEMPO: 11 AÑOS CARGO ACTUAL: DOCENTE
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo general: **Analizar y determinar cómo influye el clima organizacional, en el desempeño laboral de los colaboradores del estudio contable GR&L.**

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta
Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias
De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

| CATEGORIA | CALIFICACIÓN | INDICADOR |
|--|--|---|
| SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes |
| CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada. |
| COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo. |
| RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación. |

MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO CONTABLE GR&L, HUARAZ - 2018"

| DIMENSION | ITEM | SUFICIENCIA* | COHERENCIA | RELEVANCIA | CLARIDAD | OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem, por favor indique) |
|-----------------------------|---|--------------|------------|------------|----------|---|
| Relaciones laborales | ¿Para usted la implicación de los colaboradores es importante para la empresa? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Existe cohesión entre los colaboradores y el gerente? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿El apoyo es constante entre los trabajadores? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Estabilidad/cambio | ¿Para usted la claridad en los reglamentos de la empresa será imprescindible para el trabajador? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿A qué tiempo realizan el control a los colaboradores? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Existe innovación en la empresa? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Autorrealización | ¿Se percibe comodidad en la empresa? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Existe la autonomía en cada área de trabajo? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Qué nivel de organización presentan las actividades laborales? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Comportamiento | ¿Para usted la presión es necesaria dentro del clima organizacional? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Evaluación del | ¿Realiza usted sus actividades dentro de la | 4 | 4 | 4 | 4 | |

| | | | | | | |
|----------------------------|--|---|---|---|---|---|
| Desempeño | empresa haciendo buen uso de los recursos asignados? ¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro del Estudio Contable CR&L? ¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral? | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Logro de Resultados | ¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa? | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Productividad | ¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso? | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | ¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades? | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | ¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades? | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

ASPECTO GENERALES

| ASPECTOS | SI | NO | OBSERVACIONES |
|---|-------------------------------------|--|---------------|
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| VALIDEZ | | | |
| APLICABLE | | NO APLICABLE | |
| <input checked="" type="checkbox"/> APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES Validado por: LIC. MRY. DOÑESA H. CARRA MUEBES | | <input checked="" type="checkbox"/> NO Fecha: | |
| Firma:  | | Email: dmadelmeca@gmail.com Teléfono: 943615084 | |



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:
ENCUESTA.....
de la investigación: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO CONTABLE GR&L, HUARAZ - 2018".....

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: ELIDA BELIÑA RIMAC COCHARCIN
FORMACIÓN ACADÉMICA: LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: LOGISTICA SIAF, RECURSOS HUMANOS
TIEMPO: 4 AÑOS.....CARGO ACTUAL: OPERADOR SIAF
INSTITUCIÓN: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR - HUARI-ANCASH

Objetivo general: **Analizar y determinar cómo influye el clima organizacional, en el desempeño laboral de los colaboradores del estudio contable GR&L.**

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta

Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

| CATEGORIA | CALIFICACIÓN | INDICADOR |
|--|--|---|
| SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes |
| CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada. |
| COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo. |
| RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido. | 1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel | - El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación. |


MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO CONTABLE GR&L, HUARAZ – 2018"

| DIMENSION | ITEM | SUFICIENCIA* | COHERENCIA | RELEVANCIA | CLARIDAD | OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique) |
|----------------------|---|--------------|------------|------------|----------|--|
| Relaciones laborales | ¿Para usted la implicación de los colaboradores es importante para la empresa? | 1 | 1 | 1 | 1 | Implicación x Participación |
| | ¿Existe cohesión entre los colaboradores y el gerente? | 1 | 1 | 1 | 1 | Cohesión x Empatía |
| | ¿El apoyo es constante entre los trabajadores? | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| Estabilidad/cambio | ¿Para usted la claridad en los reglamentos de la empresa será imprescindible para el trabajador? | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| | ¿A qué tiempo realizan el control a los colaboradores? | 1 | 1 | 1 | 1 | El control a los colaboradores x control de cambio y/o rotación del personal |
| | ¿Existe innovación en la empresa? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Se percibe comodidad en la empresa? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Autorrealización | ¿Existe la autonomía en cada área de trabajo? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | ¿Qué nivel de organización presentan las actividades laborales? | 1 | 1 | 1 | 1 | Organización x Autorrealización |
| | ¿Para usted la presión es necesaria dentro del clima organizacional? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Comportamiento | ¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización? | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Evaluación del | ¿Realiza usted sus actividades dentro de la | | | | | x Para el cumplimiento de los objetivos |

| | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---|
| Desempeño | empresa haciendo buen uso de los recursos asignados? ¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro del Estudio Contable GR&L? ¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral? ¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa? | 3 4 4 3 | 3 4 4 3 | 3 4 4 3 | 3 4 4 3 | 3 4 4 3 | X Administra eficientemente los recursos asignados? objetivo x metas |
| Logro de Resultados | | | | | | | |
| Productividad | ¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso? ¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades? ¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades? | 4 4 4 | 4 4 4 | 4 4 4 | 4 4 4 | 4 4 4 | |

ASPECTO GENERALES

| ASPECTOS | VALIDEZ | | OBSERVACIONES |
|--|---------|------------------------------|---------------|
| | SI | NO | |
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario | X | | |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación | X | | |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial | X | | |
| El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir | X | | |
| Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada | | X | |
| VALIDEZ | | | |
| APLICABLE | | NO APLICABLE | |
| X | | | |
| APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES | | | |
| Validado por: ELIDA BÉLIDA RIMAC COCHACHIN | | Fecha: | |
| Firma:  | | Teléfono: 966922467 | |
| ELIDA BÉLIDA RIMAC COCHACHIN LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DNI N° 45408209 | | Email: belp_0122@hotmail.com | |
| CLAO 21522 | | | |