



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL “LAS VEGAS” DE LA  
CIUDAD DE JAEN 2018**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. PERALTA CONTRERAS YUDITH YADIRI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA  
EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR: MBA. RIVERA TANTACHUCO RICARDO**

**JAEN – NOVIEMBRE DEL 2018**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi hermana Daysi Guevara Contreras, porque ella siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona ya que gracias a ella he logrado concluir mi carrera.

A mi amada Madre y Hermanos quienes en todo momento me apoyaron, demostraron su cariño, comprensión y apoyo moral durante mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento al MBA Ricardo Rivera Tantachuco, quien fue mi asesor y que de manera constataste me orientó durante el desarrollo de la investigación, su amplio conocimiento en la materia permitió complementar mis saberes y culminar con éxito la tesis abordada.

Así mismo agradecer a los docentes de esta prestigiosa universidad, quienes con sus saberes he podido desarrollar un pensamiento crítico para tomar decisiones en mi vida personal y profesional.

Al propietario y trabajadores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén, gracias a ellos que tuvieron paciencia y empatía, recopilé información para poder complementar y culminar con éxito el presente trabajo

A mi familia por el sacrificio y apoyo incondicional ya que sin ello hubiera sido imposible culminar la carrera profesional con éxito.

## RESUMEN

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y se evidencia su vinculación en los colaboradores para un mayor desempeño laboral tal como la demuestra esta investigación. Así mismo es necesario resaltar que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su desempeño, o también para encontrar su punto de equilibrio.

El presente trabajo de investigación se realizó en el Hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén, Cajamarca, es un estudio de enfoque cuantitativo, tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió describir el clima organizacional y conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

Para obtener la información se aplicó una encuesta a los 18 trabajadores del hotel, entre hombres y mujeres. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable, estando compuesto por 15 ítems cada uno con la escala de Likert, estos fueron validados por expertos y la confiabilidad fue realizada con el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado para sus 30 elementos 0.926, siendo los instrumentos fiables y consistentes.

Para medir la correlación se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.733, demostrando que existe una correlación positiva moderada, así también el nivel de significancia es menor a 0.01; entonces se concluye que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, percepción, incentivos, contribución.

## **ABSTRAC**

The organizational climate gives vitality to the organizational systems and its link in the collaborators is evidenced for a greater work performance as this research shows. It is also necessary to highlight that the organizational climate reflects the facilities or difficulties that the worker finds to increase or decrease their performance, or also to find their point of equilibrium.

This research work was conducted at the Hotel Las Vegas in the city of Jaén, Cajamarca, is a study of quantitative approach, non-experimental correlational type that had as a general objective to determine the relationship between the organizational climate and work performance, likewise It allowed describing the work environment and knowing the level of work performance of workers.

To obtain the information, a survey was applied to the 18 hotel workers, between men and women. In relation to the data collection instrument, a questionnaire was applied for each variable, consisting of 15 items each with the Likert scale, these were validated by experts and the reliability was performed with the Cronbach's Alpha coefficient, obtaining as result for its 30 elements 0.926, being the instruments reliable and consistent.

To measure the correlation, the Spearman coefficient of relationship was used, in which it is observed that there is a correlation of 0.733, showing that there is a moderate positive correlation, so the level of significance is less than 0.01; then it is concluded that there is a relationship between the organizational climate and work performance at the Las Vegas Hotel in the city of Jaén.

Keywords: organizational climate, work performance, perception, incentives, contribution.

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRAC**

**INDICE**

**INTRODUCCIÓN**

<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	13
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Formulación del Problema .....	17
1.2.1. Problema General.....	17
1.2.2. Problemas Específicos.....	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1. Objetivo General .....	17
1.3.2. Objetivo Específico .....	17
1.4. Justificación del estudio .....	18
1.5. Limitaciones de la investigación .....	19
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	20
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Base Teóricas.....	23
2.3. Definición de términos .....	45
2.4. Hipótesis.....	46
2.4.1. Hipótesis general .....	46
2.4.2. Hipótesis específicas .....	46
2.5. Variables.....	47
2.5.1. Definición conceptual de la variable .....	46
2.5.2. Definición operacional de la variable .....	46
2.6. Operacionalización de las variables .....	47

<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	50
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	51
3.2. Descripción del ámbito de la investigación .....	51
3.3. Población y muestra .....	51
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	52
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento .....	52
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos .....	52
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	54
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b> .....	91
<b>CONCLUSIONES</b> .....	96
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	97
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: <i>Género de los encuestados</i> .....	55
Tabla 02: <i>Edad de los encuestados</i> .....	56
Tabla 03: <i>Existen oportunidades de progresar en el hotel</i> .....	57
Tabla 04: <i>El administrador expresa reconocimiento por los logros</i> .....	58
Tabla 05: <i>Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse</i> .....	59
Tabla 06: <i>Se siente comprometido con el éxito en la organización</i> .....	60
Tabla 07: <i>Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo</i> .....	61
Tabla 08: <i>Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante</i> .....	62
Tabla 09: <i>El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan</i> .....	63
Tabla 10: <i>En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo</i> .....	64
Tabla 11: <i>La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea</i> .....	65
Tabla 12: <i>Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo</i> .	66
Tabla 13: <i>En la oficina, la información fluye adecuadamente</i> .....	67
Tabla 14: <i>En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa</i> .....	68
Tabla 15: <i>Los compañeros de trabajo cooperan entre sí</i> .....	69
Tabla 16: <i>La remuneración es atractiva y equitativa con el trabajo realizado</i> .....	70
Tabla 17: <i>Se dispone de recursos que faciliten el trabajo</i> .....	71
Tabla 18: <i>Usted elabora, ejecuta y evalúa el trabajo</i> .....	72
Tabla 19: <i>Al realizar una actividad, racionaliza los recursos</i> .....	73
Tabla 20: <i>Completa las tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas pactadas</i> .....	74
Tabla 21: <i>Cumple con los compromisos señalados</i> .....	75
Tabla 22: <i>Ejecuta con rapidez las labores encomendadas</i> .....	76
Tabla 23: <i>Su trabajo es eficiente y en modo oportuno</i> .....	77
Tabla 24: <i>Toma iniciativa ante algún acontecimiento para lograr los objetivos</i> .....	78
Tabla 25: <i>Se comunica de manera efectiva con sus compañeros de trabajo</i> .....	79

Tabla 26: <i>Coopera con sus compañeros de trabajo para un fin común</i> .....	80
Tabla 27: <i>Tiene conocimiento y cumple las normas de la empresa</i> .....	81
Tabla 28: <i>Se desenvuelve eficazmente en equipo o grupo para alcanzar las metas de la organización</i> .....	82
Tabla 29: <i>Es realista y franco al realizar sus actividades</i> .....	83
Tabla 30: <i>Mantiene el respeto mutuo y confianza con los demás</i> .....	84
Tabla 31: <i>Acepta los cambios sin dificultad</i> .....	85
Tabla 32: <i>Asume riesgos derivados de su trabajo</i> .....	86
Tabla 33: <i>Describir el clima organizacional del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018</i> .....	87
Tabla 34: <i>Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018</i> .....	88
Tabla 35: <i>Prueba de hipótesis Clima organizacional y desempeño laboral</i> .....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: <i>Género de los encuestados</i> .....	55
Figura 02: <i>Edad de los encuestados</i> .....	56
Figura 03: <i>Existen oportunidades de progresar en el hotel</i> .....	57
Figura 04: <i>El administrador expresa reconocimiento por los logros</i> .....	58
Figura 05: <i>Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse</i> .....	59
Figura 06: <i>Se siente comprometido con el éxito en la organización</i> .....	60
Figura 07: <i>Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo</i> .....	61
Figura 08: <i>Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante</i> .....	62
Figura 09: <i>El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan</i> ....	63
Figura 10: <i>En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo</i> .....	64
Figura 11: <i>La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea</i> .....	65
Figura 12: <i>Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo</i>	66
Figura 13: <i>En la oficina, la información fluye adecuadamente</i> .....	67
Figura 14: <i>En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa</i> .....	68
Figura 15: <i>Los compañeros de trabajo cooperan entre sí</i> .....	69
Figura 16: <i>La remuneración es atractiva y equitativa con el trabajo realizado</i> .....	70
Figura 17: <i>Se dispone de recursos que faciliten el trabajo</i> .....	71
Figura 18: <i>Usted elabora, ejecuta y evalúa el trabajo</i> .....	72
Figura 19: <i>Al realizar una actividad, racionaliza los recursos</i> .....	73
Figura 20: <i>Completa las tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas pactadas</i> .....	74
Figura 21: <i>Cumple con los compromisos señalados</i> .....	75
Figura 22: <i>Ejecuta con rapidez las labores encomendadas</i> .....	76
Figura 23: <i>Su trabajo es eficiente y en modo oportuno</i> .....	77
Figura 24: <i>Toma iniciativa ante algún acontecimiento para lograr los objetivos</i> .....	78
Figura 25: <i>Se comunica de manera efectiva con sus compañeros de trabajo</i> .....	79

Figura 26: <i>Coopera con sus compañeros de trabajo para un fin común</i> .....	80
Figura 27: <i>Tiene conocimiento y cumple las normas de la empresa</i> .....	81
Figura 28: <i>Se desenvuelve eficazmente en equipo o grupo para alcanzar las metas de la organización</i> .....	82
Figura 29: <i>Es realista y franco al realizar sus actividades</i> .....	83
Figura 30: <i>Mantiene el respeto mutuo y confianza con los demás</i> .....	84
Figura 31: <i>Acepta los cambios sin dificultad</i> .....	85
Figura 32: <i>Asume riesgos derivados de su trabajo</i> .....	86
Figura 33: <i>Describir el clima organizacional del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018</i> .....	87
Figura 34: <i>Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018</i> .....	88

## INTRODUCCIÓN

La calidad de vida laboral de una organización esta mediada por el entorno, el ambiente, lo llamado clima laboral. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su desempeño a la organización en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

El trabajo de investigación se encuentra estructuro según detalle:

En el primer capítulo se esboza todo lo que se refiere al planteamiento del problema, planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos como la justificación y limitaciones en la investigación.

En el capítulo II, se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas en la cual se sustenta el trabajo, así también los términos, la hipótesis general y las específicas, variables conjuntamente con su operacionalización.

El capítulo III, se refiere a la metodología de la investigación; se fundamenta el tipo y nivel de investigación, se describe en ámbito en el cual se ha desarrollado la investigación, la población y muestra, técnica e instrumento de acopio de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, plan de recolección y procesamiento de datos, de esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

El capítulo IV, presenta los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores, siendo visualizadas en tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones. Asimismo la discusión que ha sido realizado en función a los objetivos.

Capítulo V; discusión de resultados, que ha sido realizada en base a los objetivos, antecedentes y marco teórico.

En la última parte del trabajo se presenta las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **A nivel internacional**

El clima organizacional es el ambiente donde los colaboradores desarrollan sus actividades laborales, este clima tiene que ser propicio en lo físico y en lo emocional, puesto que al ser negativo, como es el caso de numerosas organizaciones a nivel mundial, las cuales presentan ambientes nefastos para desarrollar sus actividades.

Por lo tanto es deber de la alta gerencia proporcionar un clima motivador para los trabajadores, esto puede ser a través de una serie de factores como estructura física adecuada, comunicación efectiva, liderazgo y motivación, etc, pues la percepción que tengan los trabajadores con respecto a su ambiente laboral, será generadora de un determinado clima laboral.

Cada vez las organizaciones a nivel mundial toman más importancia al talento humano que poseen, ya que depende de estos el crecimiento o declive de la compañía, por ello tratan de mantener incentivado a su personal a pesar de que estos atraviesan problemas tratando de solucionarlos y a la vez mejorar los aspectos tan fundamentales en las empresas. Esto también se refleja en las empresas nacionales que tienen serios problemas respecto al ambiente donde trabajan y bajo desempeño laboral de sus trabajadores (Wheter y Davis, 2013, p 104).

El capital humano es el recurso más importante con el que cuentan las organizaciones para lograr sus objetivos, o cualquier otro fin que se planteen, por tanto, se puede señalar también que puede influir en el desempeño laboral y satisfacción en el puesto de trabajo en la organización.

Chiavenato (2011) define el desempeño, "cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización" (p.202). En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Así mismo plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, “el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa” (p.203).

Señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: “la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p.208).

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

### **A nivel nacional y local**

Quispe (2015) parafraseando lo referido por el autor, las organizaciones modernas en general en el país, buscan ser cada día más competitivas debido a la alta rivalidad que existe, creando estrategias que le permitan obtener ventajas sobre sus competidores en el producto o en los servicios que prestan; por lo que centran su mirada principalmente en el desempeño de sus empleados y su relación con el clima laboral que perciben.

Quispe (2015) señala que “desde hace un buen tiempo atrás en el país, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que puede contribuir y encaminar en el logro de los objetivos organizacionales” (p.46). Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido visto como algo secundario e irrelevante.

La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para

lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo (Quispe, 2015, p.48).

De lo antes referido, las organizaciones locales no son ajenas a esta problemática, como es el caso del Hotel Las Vegas, el cual presenta problemas con su personal referente al clima organizacional y su desempeño laboral, ya que existen factores que condicionan al trabajador evitando que este logre resultados propuestos.

Se puede señalar que en el hotel, los trabajadores no son premiados y reconocidos cuando hay una buena labor realizada en la empresa, carecen de capacitaciones continuas. En este último año, en el hotel no se percibe una atmosfera adecuada para realizar correctamente las funciones por los colaboradores, ya que están presentes ciertas dificultades en cuanto a las tareas que se realizan, puesto que existe conflictos entre los colaboradores, lo que ha generado el impedimento del logro de los objetivos que se ha planteado el hotel.

Chiavenato (2011) señala que “el desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en el” (p. 202). Lo anteriormente señalado, es visto en los colaboradores, pues el desempeño cambia según el trabajador, inhibiendo el logro sostenido de los objetivos, así mismo uno de los factores que podría influir en el bajo desempeño es el clima organizacional.

Por lo tanto, mediante esta futura investigación, se busca identificar los aspectos relacionados al clima organizacional y determinar si este se relaciona con el desempeño laboral, pues uno de los objetivos de la empresa es tener personal satisfecho el cual incremente su desempeño en beneficio de la organización.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en el Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

a.- ¿Cómo es el clima organizacional en el Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018?

b.- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018?

c.- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

a.- Describir el clima organizacional del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.

b.- Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.

c.- Conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.

#### **1.4. Justificación del estudio**

*Justificación teórica:* porque propone análisis y reflexión en cuanto a las variables de estudio, identificando los factores que la componen mediante la aplicación de los conceptos y teorías basadas en el clima organizacional y el desempeño laboral, las cuales serán revisadas, desarrolladas y apoyadas por los resultados que se obtengan; así mismo se obtendrá conocimiento de las variables mediante la relación entre ellas.

*Justificación metodológica:* para el logro de los objetivos de la investigación se requiere de instrumentos y software para describir y medir las variables de estudio; tomando como referencias investigaciones válidas para las ciencias administrativas; para la presente investigación se propone nuevos instrumentos de medición para recolectar, analizar y relacionar las variables.

*Justificación práctica:* es necesario que las organizaciones propicien un ambiente laboral positivo para todos quienes la componen, existiendo factores internos y externos que determinan el clima organizacional, pues en la medida que estos avancen o retrocedan, influenciarán en el clima de la empresa.

Se advierte que si una organización no cuenta con un ambiente favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, ya que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito, lo que permitirá mejorar significativamente el desempeño.

La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional va de acuerdo a factores que pueden influir rotundamente en el desempeño de sus labores cotidianas, manifestándose en la satisfacción y esfuerzo al realizar sus actividades,

Por lo tanto, con la presente investigación, se brindará a la organización herramientas que puedan describir el clima laboral en la empresa e identificar el desempeño de sus colaboradores, con la finalidad de que se apliquen estrategias de mejoras en el ambiente de trabajo, las cuales generen en el hotel trabajadores con alto nivel de desempeño, los cuales conciban productividad y rentabilidad a la organización.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentaron para la realización del presente trabajo de investigación estuvieron relacionado con la falta de bibliografía actualizada y especializada.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de la investigación**

### **A nivel Internacional.**

Quiñónez y Lascano (2013) en su tesis “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)”, tuvo como objetivo “determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, en la cual se diagnostica la situación actual del clima organizacional de la PUCESE”, la investigación fue descriptiva, se logró señalar que “el clima organizacional es una herramienta estratégica importante para la gestión del recurso humano y para el desarrollo organizacional, determinando que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores”.

Gamarra (2013) tesis realizada en Ecuador, “Diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del talento humano del hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana”; tuvo como objetivo “determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del referido nosocomio”, el tipo de investigación fue documental y descriptiva en una muestra de 80 individuos. La autora concluye que “la variable clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del talento humano del hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana de Ecuador”.

Luengo (2013) realizó una investigación en Venezuela titulada “Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial”; La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, con selección de escala tipo Lickert. Los resultados arrojaron que “en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral”.

## **A nivel nacional**

Monteza (2017) realizó la investigación "*Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota*" Tarapoto; tuvo como objetivo "determinar la relación entre ambas variables, clima organizacional y desempeño laboral". Se desarrolló una investigación no experimental, con un diseño de estudio descriptivo correlacional, siendo el instrumento aplicado para ambas variables una encuesta a 63 trabajadores. "Se obtuvo como resultado principal que el clima organizacional se encuentra en un nivel regular con un 65% mientras el desempeño laboral también se encuentra en un nivel regular con un 57%. Al mismo tiempo se concluyó que existe una relación directa y significativa entre las variables".

Ruiz (2015) en su tesis "El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca"; se planteó como objetivo general: "analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral, de /os trabajadores del área de infraestructura en el gobierno regional de Cajamarca". Se aplicó una metodología de estudio relacional, utilizándose técnicas de recolección de datos de carácter cuantitativo, la muestra fue de 27 colaboradores, "Se concluyó identificando los indicadores del clima organizacional de mayor influencia en el desempeño laboral del Área de infraestructura del Gobierno Regional de Cajamarca: Estilo de Supervisión, Oportunidad de desarrollo, motivación laboral, Sistemas de Incentivos, Estabilidad Laboral". Demostrándose que "el clima laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Infraestructura del Gobierno de Cajamarca".

Panta (2015) realizó la investigación "Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo Talento de la ciudad de Chiclayo", tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables antes señaladas. El tipo de estudio que tiene la presente investigación es el cuantitativo, el diseño de la investigación es descriptivo, la población estará conformada por toda la Plana Docente del Consorcio Educativo el cual asciende a 25 personas distribuidas en los distintos grados de instrucción (Inicial y Primaria). "Los resultados señalan que no existe influencia significativa

entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo”.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

#### **2.2.1.1. Enfoques del clima organizacional.**

Ruíz (2008), sostiene que el clima organizacional ha sido analizado a lo largo de la historia desde tres enfoques distintos, aunque complementarios, que permiten un estudio más específico y detallado, los cuales son:

#### ***Conjunto múltiple de atributos organizacionales.***

En este enfoque se destacan aquellas características estructurales de la organización, como la estabilidad que tiene para influir de cierto modo en la conducta de los colaboradores, ya sea por su tamaño, organigrama, estilo de dirección, entre otros; éstas definen la estructura y condicionan las interacciones que puedan darse dentro de ella, de tal modo que, el análisis estadístico de estas variables, permite formar conjuntos organizativos en categorías, que pueden ser denominadas como tipos de clima.

Gan y Traginé (2006) coinciden con este concepto expresando que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la organización, que está condicionado por múltiples cuestiones; desde las normas internas de funcionamiento hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin dejar de lado los factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral (p.74).

#### ***Conjunto de atributos individuales de los sujetos miembros de la organización***

Ruíz (2008), este enfoque define al clima laboral “partiendo del conjunto de elementos individuales del colaborador que están relacionados con los valores, las aspiraciones y las demandas que cada uno de ellos tiene, partiendo del ambiente y trato adecuado o inadecuado que reciban de la misma empresa” (p.152).

Esta perspectiva relaciona el clima laboral con la identificación de la satisfacción individual o grupal que se tenga dentro de una entidad, por lo cual se puede decir que

más que por las características propias de la empresa, el clima laboral se define de acuerdo a las aspiraciones que tiene cada uno de los individuos que la conforman.

Del mismo modo, el clima laboral está compuesto por factores que envuelven al individuo y su ambiente, tales como, la cultura, el entorno moral y la situación laboral, sumados a factores psicológicos.

### ***Conjunto de características organizativas subjetivamente percibidas.***

Este enfoque sigue el planteamiento que concuerda con la denominada por los sociólogos como “definición de la situación”. Esta es el resultado de ciertos atributos objetivos de una empresa, las cuales están enlazadas a la percepción subjetiva individual, como los valores, las necesidades y las aspiraciones de cada colaborador.

Este paradigma tiene como elemento central la interacción intersubjetiva de los sujetos que se relacionan entre sí, por lo cual, denota la importancia de la interacción entre los individuos y la experiencia personal, creando así un constructo intersubjetivo denominado clima.

A pesar de la discrepancia existente entre los tres enfoques sobre el clima organizacional, también poseen algunos puntos de coincidencia, los cuales denotan que el clima laboral es distinto entre las organizaciones, ya que pueden existir y detectarse microclimas dentro de cada una de ellas; pueden tener alteraciones momentáneas, pero en sí, es una condición que luego retorna a la situación y es de carácter estable y perdurable; pero afecta de modo inconsciente, en mucho de los casos, al comportamiento de los socios, ya que no lo perciben de manera directa. (Ruíz, 2008, p.153).

#### **2.2.1.2. Definiciones de clima organizacional**

A lo largo de los años se han dado una serie de definiciones que han ido perfilando el concepto que hoy tenemos de clima laboral, entre ellas contamos:

Baguer (2012) refiere que el clima organizacional “es el ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto, influyen en su conducta” (p.64). En ese sentido, el clima

organizacional es determinado por una serie de características del ambiente interno de una organización, es decir, de la manera tal y como lo perciben los miembros que trabajan en ella.

Por su lado, Gan y Berbel (2007), definen el clima como “un conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización tienen a través de su experiencia dentro del sistema organizacional” (p.42).

De la misma manera, definen el clima como un atributo de la organización en el que se integran muchas variables de nivel organizacional y psicológico; variables que describen las acciones del individuo en el contexto organizacional.

Las definiciones de clima organizacional hacen referencia a procesos perceptivos que cada colaborador considera como elemento esencial de su ambiente organizacional, tratándose así de una realidad subjetiva.

Palma (2004), menciona que el clima laboral “es un concepto que se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que laboran. Estas percepciones dependen de las diversas actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la empresa” (p.63). De ahí que, el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

### **2.2.1.3. Dimensiones del clima organizacional.**

Las dimensiones utilizadas para muchas investigaciones a la fecha son cinco, quienes determinan el clima organizacional en función al análisis estadístico y cualitativo realizado con la “Escala Clima Laboral CL - SPC”; estos son Según Palma (2004):

#### *Autorrealización.*

Apreciación que tiene el colaborador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita avanzar y sentirse realizados.

Escudero (2011), refiere la autorrealización como un deseo de las personas por superarse y satisfacer el potencial que cada uno tiene, es por eso que

cuando cada uno siente que llegó a este nivel, tiene la capacidad de poder salir adelante y dejar huella en todo lo que realiza; siendo este factor uno de los más provechosos para la organización, ya que el colaborador mejora su rendimiento laboral (p.121).

#### *Involucramiento laboral.*

Palma (2004), sostiene que es la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la organización, contribuyendo así al logro de metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio.

Cabe mencionar, pasada literatura que sostiene que el colaborador muestra involucramiento laboral si conoce y adhiere para sí mismo la misión y los objetivos de la empresa, demostrando el compromiso del colaborador con su equipo, su oficio y con la misión de su respectiva organización para lograr un mejor resultado en su labor dentro de ella (Frías, 2001, p.86).

#### *Supervisión.*

Palma (2004), señala que en esta dimensión se dan apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, mejorando la producción y la calidad de servicio.

La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

#### *Comunicación.*

Palma (2004) sostiene que es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, teniendo así una mejor relación con los demás.

Cuadrado (2007), refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre

colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección (p.102).

#### *Condiciones laborales.*

Palma (2004) señala que en esta última dimensión, se obtiene información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera.

Al hablar de condiciones laborales, no solo se habla de remuneración económica, sino también de los diversos elementos que se necesitan para realizar un buen trabajo, los cuales la organización está obligada de brindar, ya que favorece a la producción y mejora de ella.

Sin embargo sostiene que el sistema de remuneración es un factor muy importante para un colaborador, ya que los salarios medios y bajos con carácter fijo, no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten al colaborador mejorar ni mucho menos obtener buenos resultados, pero eso no quiere decir que los salarios que sobrepasan los niveles medios por ser motivadores, mejoran el rendimiento laboral.

#### **Dimensiones del Clima Organizacional de Litwin y Stinger.**

Litwin y Stinger (citado por Robbins y Couter 2014), afirman la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

##### *Estructura.*

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites u otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone énfasis en formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc.

##### *Responsabilidad.*

Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser autónomos.

*Recompensa.*

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

*Reto.*

Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

*Relaciones.*

Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en forma horizontal como vertical.

*Cooperación.*

Sentimiento referido al nivel de apoyo por mandos y compañeros.

*Estándares.*

Es la percepción de los miembros del control que existe sobre las normas de rendimiento. A través de ello realizan sus labores bajo un parámetro establecido y que debe ser respetado.

*Conflictos.*

Es el sentimiento de aceptación de las opiniones discrepantes y la capacidad de afrontarlas y solucionar los problemas tan pronto surja.

*Identidad.*

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, en el cual el colaborador muestra el grado de compromiso que tiene hacia su trabajo.

#### 2.2.1.4. Medición del clima organizacional

Palma (2004) profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú; desarrolló la Escala de Clima Organizacional (CL- SPC), esta escala seleccionada mide 5 dimensiones:

- *Involucramiento Laboral*: Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.
- *Supervisión*: Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.
- *Comunicación*: Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.
- *Condiciones Laborales*: Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.
- *Autorrealización*: Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

El instrumento ha sido modificado y adaptado para la presente investigación en cuanto a las preguntas y respuestas que evalúa el clima organizacional, las cuales se encuentran en formato Likert.

Se considera como criterio de evaluación que a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso.

## **2.2.2. Desempeño Laboral**

### **2.2.2.1. Definición**

Robbins y Coulter (2014) definen que “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (p.395). En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

En las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral; (Robbins y Judge, 2013, p.543):

#### **a.- Desempeño de las tareas**

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

#### **b.- Civismo**

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

#### **c.- Falta de productividad**

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

### **2.2.2.2. Objetivos de la evaluación de desempeño**

Robbins y Judge (2013) “la evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos” (p.254). Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Lo que se evalúa son tres conjuntos de criterios más comunes de la tarea individual, Robbins y Judge (2013), siendo estos:

#### **a. Resultados de las tareas individuales**

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

#### **b. Conductas**

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

#### **c. Rasgos**

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse

o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

### **2.2.2.3. Razones para evaluar el desempeño**

Aamodt (2010) “explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo” (p.216). En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño. Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos pero no para otros. Las razones son:

#### **a.- Proporcionar capacitación a los empleados**

Aamodt (2010) define que “el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar” (p.216).

Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas (Aamodt, 2010, p.216).

#### **b.- Determinar los incrementos salariales**

Aamodt (2010) refiere que “el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos” (p.217). Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral.

En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo (Aamodt, 2010, p217).

#### **c.- La toma de decisiones para ascenso**

Aamodt (2010) define que “la otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos” (p.218). Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad.

Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en el siguiente (Aamodt, 2010, p218).

#### **d.- Toma de decisión para despido**

Aamodt (2010) “desafortunadamente, proporcionar realimentación, asesoría y capacitación a los empleados no siempre mejora el desempeño ni reduce los problemas de disciplina” (p.218). Las técnicas de administración del desempeño de este no son exitosas, los resultados de una revisión pueden indicar que la mejor vía de acción es despedir al empleado.

#### **2.2.2.4. Evaluación de desempeño**

Dessler y Verela (2011) exponen que “las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación” (p.223). Conseguir la evaluación de un supervisor relativamente cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el

desempeño de sus colaboradores. La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado.

Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos auto dirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53% de los empleados ahora participan en sus evaluaciones de desempeño. (Dessler y Verela, 2011, p.223)

#### **a.- Evaluación por parte de los colegas (pares)**

Dessler y Verela (2011) “sostienen que se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designada a un supervisor” (p.224).

Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces. Un estudio que se realizó colocó a estudiantes en grupo de trabajo autoadministrados.

Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato sobre la apreciación de la comunicación abierta, la motivación en las tareas de los empleados tienen como resultado la apatía, social viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

#### **b.- Comités evaluadores**

Dessler y Verela (2011) señalan que “algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores” (p.224). Usar múltiples evaluadores

resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación los diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

### **c.- Autoevaluaciones**

Dessler y Verela (2011) “sostiene que ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores” (p.225). El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas.

Un estudio que se realizó en una organización, llegó a la conclusión que si se le pide a un empleado calificar su propio desempeño laboral el 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior y prácticamente todos los empleados restantes se clasifican a sí mismo al menos en el 50% superior; en otro estudio. Las autoevaluaciones en realidad se correlacionaron negativamente con su desempeño posterior en un centro de evaluación, en contraste, un promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del trabajador predijeron el desempeño en el centro de evaluación del sujeto (Dessler y Verela, 2011, p.225).

### **d.- Evaluación por parte del personal subalterno**

Dessler y Verela (2011) refieren que en “ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente” (p.230). Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere.

La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio que se realizó, se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los gerentes a quienes inicialmente se les calificó como deficiente o moderados presentaron mejorías significativas en puntuaciones de retroalimentación ascendente, durante un periodo de cinco años. Los gerentes que se reúnen con los subalternos para analizar y examinar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron (Dessler y Verela, 2011, p.231).

#### **e.- Evaluación de 360° grados**

Dessler y Verela (2011) advierten que la evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, “es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos” (p.232).

Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto mejoría (Dessler y Verela, 2011, 232).

#### **f.- Administración del desempeño**

Dessler y Verela (2011) manifiestan que “se trata del desarrollo mediante el cual las compañías tienen la seguridad de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas que la organización se plasma” (p.234).

Incorpora las prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensan en una forma que se espera; y a que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesional de cada empleado (Dessler y Verela, 2011, p.243).

La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr.

El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo.

#### **2.2.2.5. Métodos de evaluación de desempeño**

Dessler y Verela (2011) exponen que “en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargos de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador” (p.248); dentro de ellas se encuentran:

##### **a.- Ensayos críticos**

Dessler y Verela (2011) sostiene que “consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que mejore transcribiendo un documento de este tipo, no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación” (p.249).

Sin embargo, es posible que con este método la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

### **b.- Incidentes críticos**

Dessler y Verela (2011) señalan que “la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación” (p.240).

Por lo tanto se deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

### **c.- Escala gráfica de calificación**

Dessler y Verela (2011) los autores refieren que es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. “El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas” (p.240).

#### **2.2.2.6. Sistemas de incentivos económicos**

Newstrom (2011) indica que:

Hoy en día, muchas empresas que luchan por sobrevivir se enfocan en su atención a la administración del desempeño, esta idea parte de la premisa que el desempeño del colaborador puede administrarse y mejorarse ya sea mediante el establecimiento de metas, una buena estructura organizacional, mejor tecnología, nuevos horarios de actividades laborales, una alta participación de los empleados y una mejor motivación (p.155).

Newstrom (2011) señala que un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad, como son:

#### **a.- Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño**

Diversos tipos generales de incentivos variables relacionan la retribución con el desempeño tal vez la medida más popular es que el aumento de la producción determina el pago, como se ilustra en las comisiones de ventas o en el pago a destajo o por pieza, que vinculan directa y simplemente el desempeño al premio. Los trabajadores que producen más, reciben más.

A menudo la paga se determina por una combinación de medidas de cantidad y calidad para garantizar una alta calidad del producto o servicio. Independientemente del tipo de incentivo, el objetivo es relacionar una parte del salario del trabajador con alguna medida del desempeño del propio empleado o de la organización. Los incentivos también resultan favorables pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta clase de equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas ofrecen una consecuencia deseable que debe reforzar la conducta (Newstrom, 2011, p.156).

#### **b.- Incentivos Salariales**

Los incentivos son una forma de salario por méritos, ya que estos generan una mayor remuneración por un incremento en la producción o resultados, métodos que a menudo se denominan como pago por desempeño. Como idea principal de los incentivos salariales es clara, casi siempre incrementa la productividad y reduce costos de mano de obra por unidad de producto.

Un sistema de incentivos debe ser bastante simple y claro para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salario, aspectos fundamentales que deben entender los participantes. Los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas así como económicas (Newstrom, 2011, p.157).

### **c.- Participación de utilidades**

Newstrom (2011) señala que es “un sistema que distribuye a los colaboradores una parte del beneficio del negocio, ya sea de inmediato o en forma de bonos en efectivo, o en una fecha posterior se conservan como acciones propiedad de los empleados” (p.157). Los sistemas de salario base, incrementos de salario por desempeño y la mayor parte de otros sistemas de incentivos reconocen las diferencias individuales mientras que la participación de utilidades reconoce los intereses mutuos.

Los empleados se interesan en el éxito económico de sus empresas si ven que se afectan sus propias remuneraciones. De esta forma tiende a desarrollar un mayor trabajo en equipo institucional.

### **d.- Participación de ganancias**

Newstrom (2011) refiere que “otro conveniente grupo de incentivos es la participación o producción de ganancias. Un programa de participación de ganancias en un periodo histórico básico de desempeño organizacional mide las mejoras y comparte las ganancias con los empleados” (p.158). Los planes de participación de ganancias se basan en diversas ideas fundamentales del comportamiento organizacional y son muchos más completos que los sistemas de salario. Estos planes alientan las sugerencias de los empleados, brindan incentivos por la cooperación y el trabajo en equipo y promueve una mejor comunicación.

### **e.- Salario basado en competencias**

Newstrom (2011) manifiesta que “se recompensan a los individuos porque saben cómo realizar su trabajo. Se remunera a los empleados por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestra su capacidad” (p.159). Algunas empresas pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda; la mayoría de las organizaciones requieren que los empleados adquieran bloques de nuevas habilidades relacionadas, lo que puede tardar años.

Debe haber una capacitación sustancial para que el sistema funcione, y se deben establecer métodos para poner precios equitativos a los puestos y certificar los niveles de habilidad de los empleados.

#### **2.2.2.7. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son según Chiavenato (2011):

##### **a.- Beneficios para el gerente**

Es importante que se evalúe el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

##### **b.- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados**

Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

##### **c.- Beneficios para el subordinado**

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc).

Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### **d.- Beneficios para la organización**

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de la cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas área de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

#### **2.2.2.8. Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño**

Chiavenato (2011) refiere que “la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las empresas es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad” (p.216).

Una de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyo notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo (Chiavenato, 2011, p.216).

Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evolución cualitativa de las personas, en este contexto.

Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son de acuerdo a Chiavenato (2011):

a.- Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones etc. Es dificultoso que un único indicador

sea lo bastante flexible y universal como para servir mejor por igual para criterios diferentes.

De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno los criterios específicos.

b.- Los indicadores pueden ser seleccionados en conjunto para evitar posibles distinciones y para no dañar a otros criterios de evaluación.

c.- Evaluación del desempeño como elemento integrado de las prácticas de recursos humanos. Hoy en día las organizaciones busca identificar aquellos talentos y habilidades que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocio.

#### **2.2.2.9. Dimensiones del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2009) menciona que las dimensiones de desempeño más utilizados por las empresas se dan en tres grupos. “Señalando que existen muchas dimensiones a tener en cuenta en la evaluación del desempeño de los colaboradores dependiendo del método de evaluación que se emplee” (p.212), pero por lo general son siguientes:

##### **a. Nivel de desempeño**

Chiavenato (2011) indica que el nivel de desempeño se determina por medio de la evaluación del desempeño, siendo “el proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades cometidas y responsabilidades de los puestos que desempeñan” (p.212). Entre las principales se tiene:

Planificación: Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados”.

Responsabilidad: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas originalmente pactados. Apoyar e implementar decisiones

comprometidas por completo con el logro de objetivos comunes, cumplir con sus compromisos. Posibilidad de auto establecer objetivos más altos que el promedio.

Calidad de trabajo: Volumen de trabajo ejecutado. Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno”.

#### **b. Competencias de gestión**

Chiavenato (2011) está relacionada con las “capacidades que son verdaderamente críticas para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo y de esta manera saber si la persona tiene las características idóneas para desempeñarse óptimamente en su puesto” (p.212). Entre las principales se obtiene:

Iniciativa: Es la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

Relaciones interpersonales: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, valora las contribuciones de los demás.

#### **c. Diseño de trabajo**

Chiavenato (2011) afirma que es una “herramienta que dota a la empresa de los conceptos técnicos necesarios para estandarizar y medir el trabajo realizado por sus trabajadores, buscando una buena relación entre los directivos y los trabajadores” (p.212). Factores que se pueden medir:

Cumplimiento de las normas: Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos acorde a las normas establecidas por la institución.

Trabajo en equipo: Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.

Confiabilidad y discreción: Capacidad de ser realista y franco. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con los demás.

Oportunidad: Capacidad de visualizar los cambios como oportunidad, demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgo.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Clima Organizacional.-** “Ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto, influyen en su conducta”. Baguer (2012).

**Desempeño laboral.-** “Proceso para determinar que tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”. Robbins y Coulter (2014).

**Incentivos.-** Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulo. Newstrom (2011).

**Evaluación de desempeño.-** “La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”. Dessler y Varela (2011).

**Administración del desempeño de los empleados.-** “Es un proceso que establece normas de desempeño y lo evalúa para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones”. Chiavenato (2011).

**Productividad de los empleados.-** “Una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia”. Robbins y Judge (2013).

**Contribuciones.-** son “pagos” de cada participante a su organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, tenacidad, esmero, reconocimiento a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: la contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser por completo inútil para otra. Robbins y Judge (2013).

## **2.4.- Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Existe correlación positiva considerable entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

a.- El clima organizacional en el Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén es desfavorable en el 2018.

b.- El nivel de desempeño laboral en los colaboradores el Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén es bajo en el 2018.

c.- Existe relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral en el Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.

## **2.5.- Variables**

### **2.5.1. Definición conceptual de la variable**

#### **Variable independiente: clima organizacional**

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Chiavenato (2011).

#### **Variable dependiente: desempeño laboral**

Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. Chiavenato (2011).

### **2.5.2. Definición operacional de la variable**

#### **Variable independiente: clima organizacional**

Ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto, influyen en su conducta. Baguer (2012).

#### **Variable dependiente: desempeño laboral**

Proceso para determinar que tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. Robbins y Coulter (2014).

## **2.6. Operacionalización de las variables**

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Índice	Item	Ins
Clima organizacional	Ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto, influyen en su conducta. Baguer (2012).	Autorrealización	Desarrollo personal y profesional	Oportunidades de progreso	1	C U E S T I O N A R I O
				Reconocimientos	2	
				Actividades realizadas	3	
		Involucramiento laboral	Identificación con la empresa	Compromiso con la empresa	4	
				Niveles de logro	5	
				Funciones estimulantes	6	
		Supervisión	Apoyo y control	Apoyo del supervisor	7	
				Mejora continua	8	
				Evaluación	9	
		Comunicación	Comunicación e interrelación	Acceso a la información	10	
				Fluidez de la Información	11	
				Relaciones en el trabajo	12	
		Condiciones laborales	Cooperación, remuneración y recursos	Cooperación	13	
				Remuneración	14	
				Recursos	15	

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Índice	Item	Ins
Desempeño laboral	Proceso para determinar que tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. Robbins y Coulter (2014).	Nivel de desempeño	Planificación	Elabora, ejecuta y evalúa el trabajo	1	C U E S T I O N A R I O
				Racionalización de recursos	2	
			Responsabilidad	Tareas y deberes asignados	3	
				Cumplimiento de compromisos	4	
			Calidad de trabajo	Rapidez en las labores	5	
				Trabajo eficiente y oportuno	6	
		Competencias de gestión	Iniciativa	Iniciativa para el logro de objetivo	7	
			Cooperación con sus compañeros	9		
		Diseño de trabajo	Cumplimiento de normas	Conocimiento y cumplimiento de normas	10	
			Trabajo en equipo	Desenvolvimiento eficaz en grupo o equipo	11	
			Confiabilidad y discreción	Realista y franco	12	
				Respeto mutuo y confianza	13	
			Oportunidad	Aceptación de cambios	14	
				Asume riesgos	15	

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), es una investigación cuantitativa pues este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4)

El nivel de investigación es correlacional, “pues tiene por finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.93).

El diseño que se utilizó es el no experimental, “siendo estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.152).

Transversal, “estas Investigaciones recopilan datos en un momento único”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.154).

### **3.2. Descripción del ámbito de la investigación**

El estudio se realizó en el cercado de Jaén, provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca, empresa Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén.

El tiempo considerado para la realización de la investigación fue durante los meses de noviembre del 2017 a julio del 2018.

Para el presente estudio se considerará como población los colaboradores de la empresa Hotel Las Vegas.

### **3.3. Población y muestra**

La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores del Hotel Las Vegas y la muestra se conformó por todos los colaboradores, a excepción el administrador, los cuales en su totalidad sumaron 18.

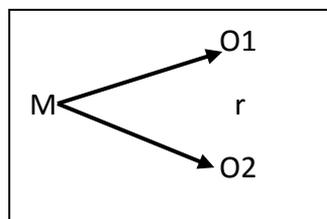
### 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Se utilizó como técnica para la recolección de datos la encuesta.

Como instrumento se utilizó el cuestionario “el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.217). Para la presente investigación se utilizó:

Cuestionario con 15 interrogantes en escala de Likert con respuestas: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo para el clima organizacional.

Cuestionario con 15 interrogantes en escala de Likert con respuestas: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo para el desempeño laboral.



### 3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de los instrumentos se generó mediante el Juicio de expertos, quienes fueron administradores y dieron como veredicto que los instrumentos son buenos para el acopio de la información.

Para darle confiabilidad al instrumento, se tomó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se realizó mediante una encuesta piloto, siendo el resultado 0.926, considerándolo confiable para la recolección de la información.

### 3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Se solicitó el permiso al administrador del hotel, quien muy amablemente accedió a realizar la investigación en sus instalaciones, procediendo a distribuir el cuestionario a los colaboradores en el horario establecido.

Para realizar el análisis de la información obtenida, se utilizó el software SPSS, en el cual se registraron los datos obteniendo tablas y figuras, las cuales fueron analizadas e interpretadas con la finalidad de obtener las conclusiones y recomendaciones.

**Los Indicadores utilizados para el clima organizacional fueron:**

Favorable: Muy de acuerdo (5), de acuerdo (4)  
 Regular: Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3)  
 Desfavorable: Desacuerdo (2), muy en desacuerdo (1)

**Los Indicadores utilizados para el desempeño laboral fueron:**

Favorable: Muy de acuerdo (5), de acuerdo (4)  
 Regular: Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3)  
 Desfavorable: Desacuerdo (2), muy en desacuerdo (1)

**Los Indicadores utilizados para determinar la relación entre las variables fue:**

<i>Valor</i>	<i>Significado</i>
-1	<i>Correlación negativa grande y perfecta</i>
-0.9 a - 0.99	<i>Correlación negativa muy alta</i>
-0.7 a - 0.89	<i>Correlación negativa alta</i>
-0.4 a - 0.69	<i>Correlación negativa moderada</i>
-0.2 a - 0.39	<i>Correlación negativa baja</i>
-0.01 a - 0.19	<i>Correlación negativa muy baja</i>
0	<i>Correlación nula</i>
0.01 a 0.19	<i>Correlación positiva muy baja</i>
0.2 a 0.39	<i>Correlación positiva baja</i>
0.4 a 0.69	<i>Correlación positiva moderada</i>
0.7 a 0.89	<i>Correlación positiva alta</i>
0.9 a 0.99	<i>Correlación positiva muy alta</i>
1	<i>Correlación positiva grande y perfecta</i>

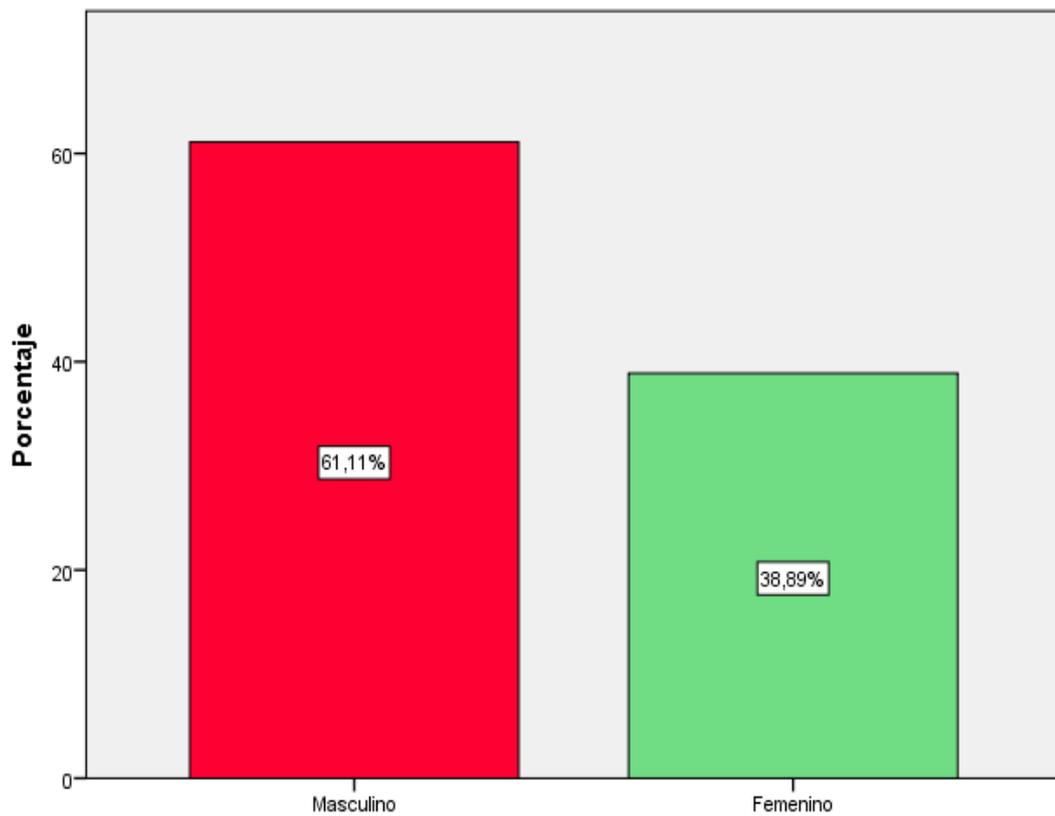
## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

**Tabla 01:**

***Género de los encuestados***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	11	61,1	61,1	61,1
Válido Femenino	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



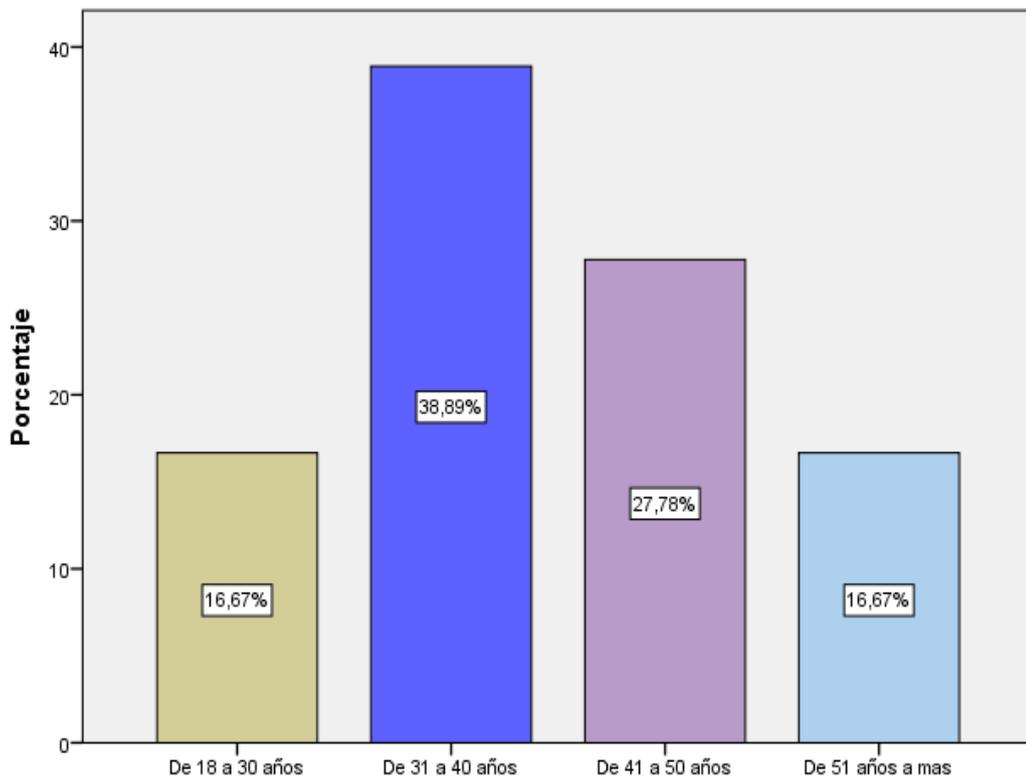
**Figura 01:** se observa que el mayor porcentaje 61.11% de trabajadores pertenecen al género masculino y el menor porcentaje 38.89% de trabajadores en la empresa pertenecen al género femenino

**Tabla 02:**

***Edad de los encuestados***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 18 a 30 años	3	16,7	16,7	16,7
De 31 a 40 años	7	38,9	38,9	55,6
De 41 a 50 años	5	27,8	27,8	83,3
De 51 años a mas	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



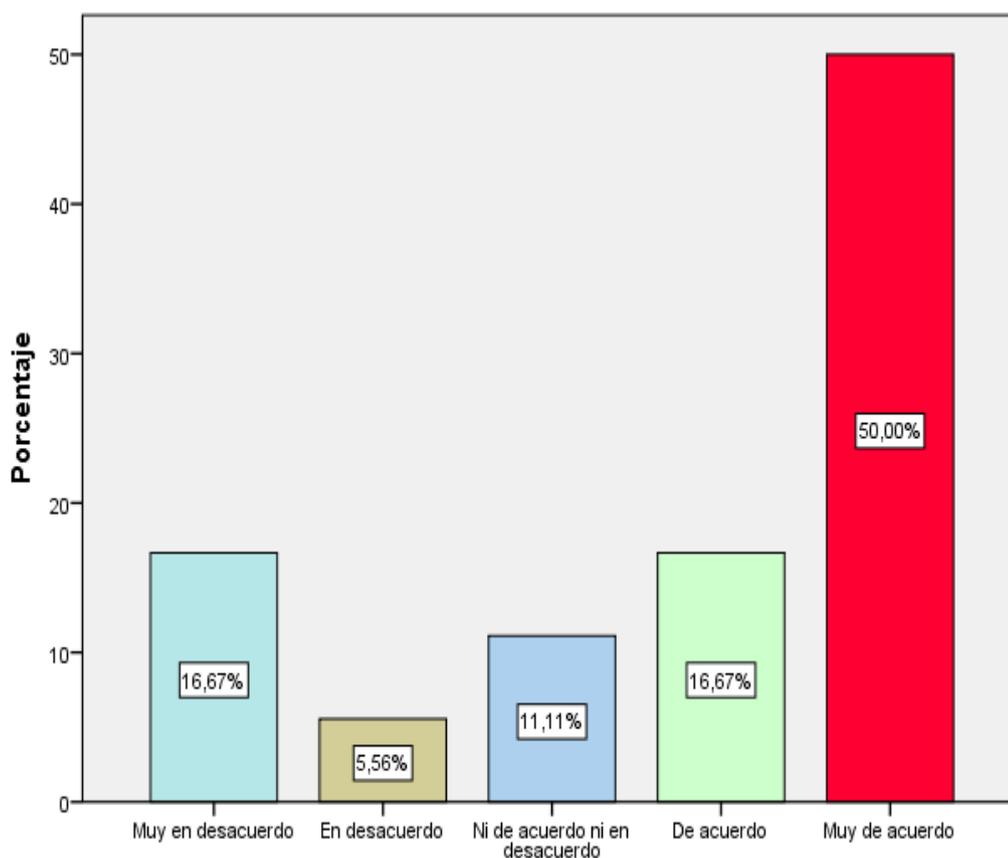
**Figura 02:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 38.89% de trabajadores en la empresa tienen la edades entre 31 a 40 años, y el menor porcentaje 16.67% de trabajadores tienen la edades de 18 a 30 y de 51 años a más.

**Tabla 03:**

***Existen oportunidades de progresar en el hotel***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	16,7	16,7	16,7
En desacuerdo	1	5,6	5,6	22,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	11,1	33,3
De acuerdo	3	16,7	16,7	50,0
Muy de acuerdo	9	50,0	50,0	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



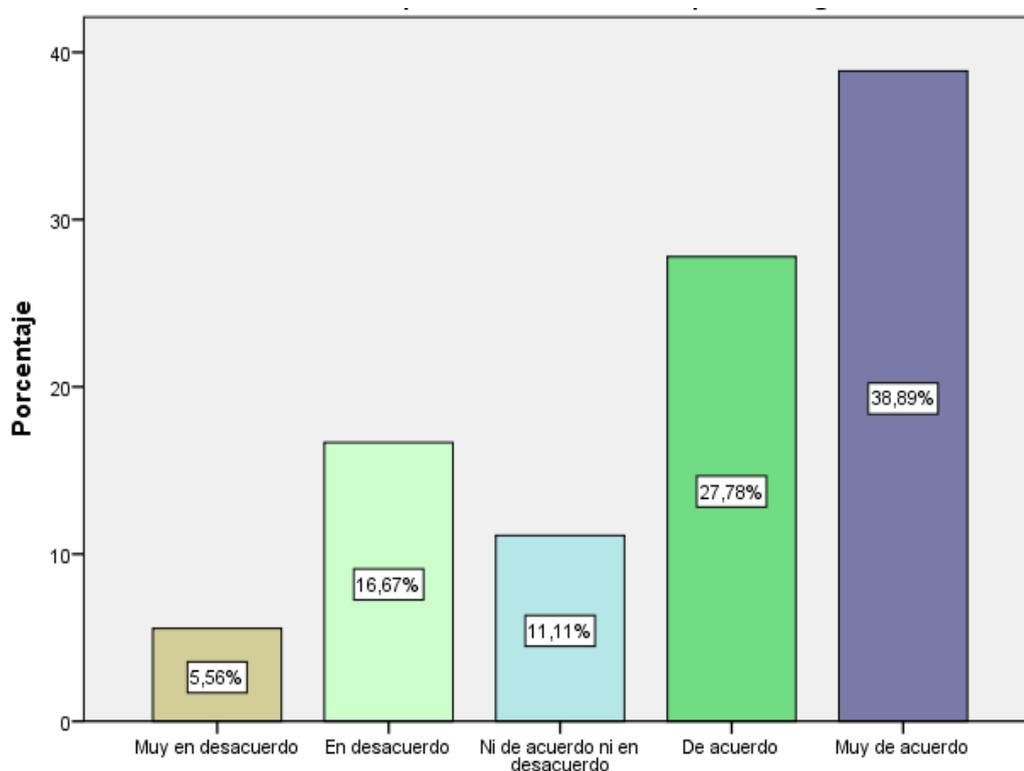
**Figura 03:** se observa que el mayor porcentaje 50% están muy de acuerdo respecto a que existen oportunidades de progresar en el hotel, mientras que el menor porcentaje 5.56% está en desacuerdo que existen oportunidades de progresar.

**Tabla 04:**

***El administrador expresa reconocimiento por los logros***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	5,6	5,6	5,6
En desacuerdo	3	16,7	16,7	22,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	11,1	33,3
De acuerdo	5	27,8	27,8	61,1
Muy de acuerdo	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



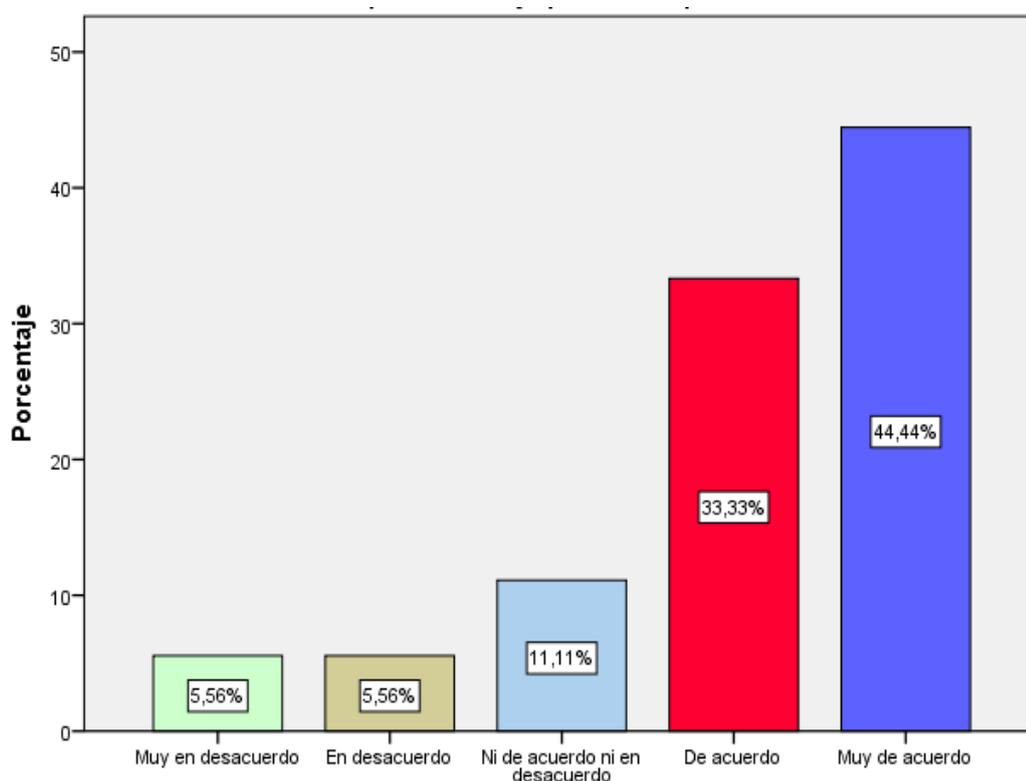
**Figura 04:** se observa que el mayor porcentaje 38.89% están muy de acuerdo respecto a que el administrador expresa reconocimiento por los logros, y el menor porcentaje 5.56% está muy en desacuerdo que el administrador expresa reconocimiento por los logros.

**Tabla 05:**

***Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	5,6	5,6
	En desacuerdo	1	5,6	11,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	22,2
	De acuerdo	6	33,3	55,6
	Muy de acuerdo	8	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



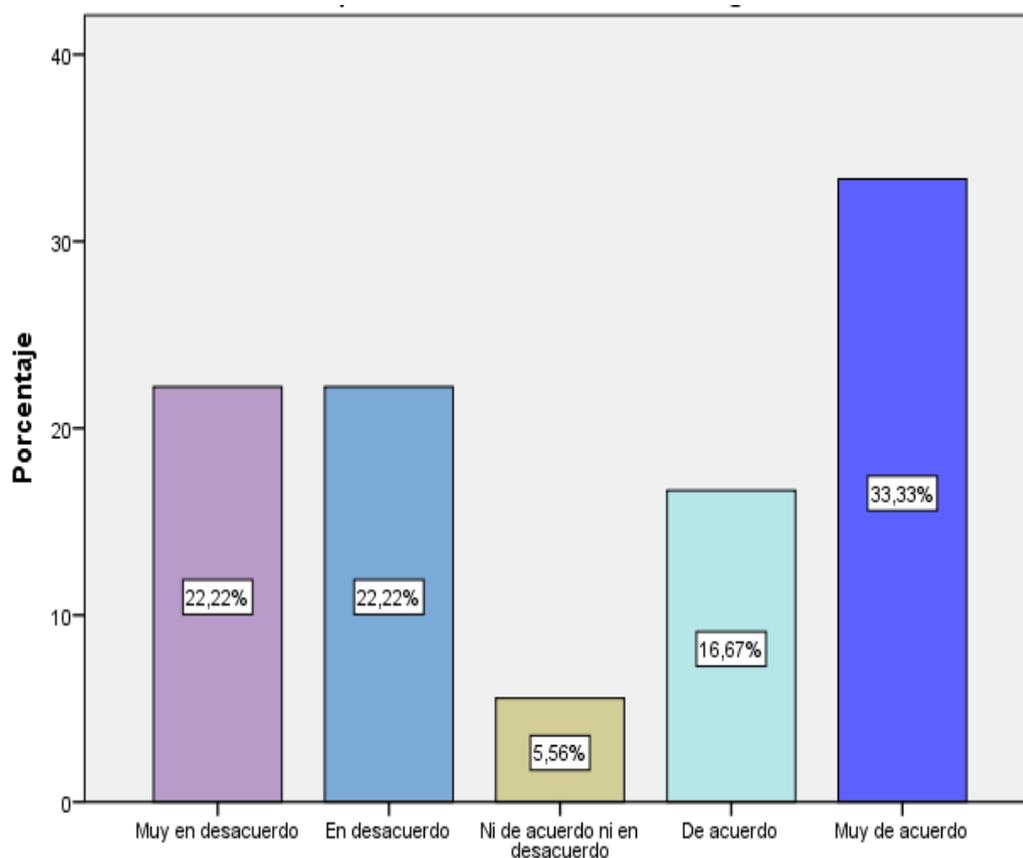
**Figura 05:** se observa que el mayor porcentaje de colaboradores 44.44% están muy de acuerdo respecto a que las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse, mientras que el menor porcentaje 5.56% está muy en desacuerdo y en desacuerdo que las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

**Tabla 06:**

***Se siente comprometido con el éxito en la organización***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2
	En desacuerdo	4	22,2	44,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	50,0
	De acuerdo	3	16,7	66,7
	Muy de acuerdo	6	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



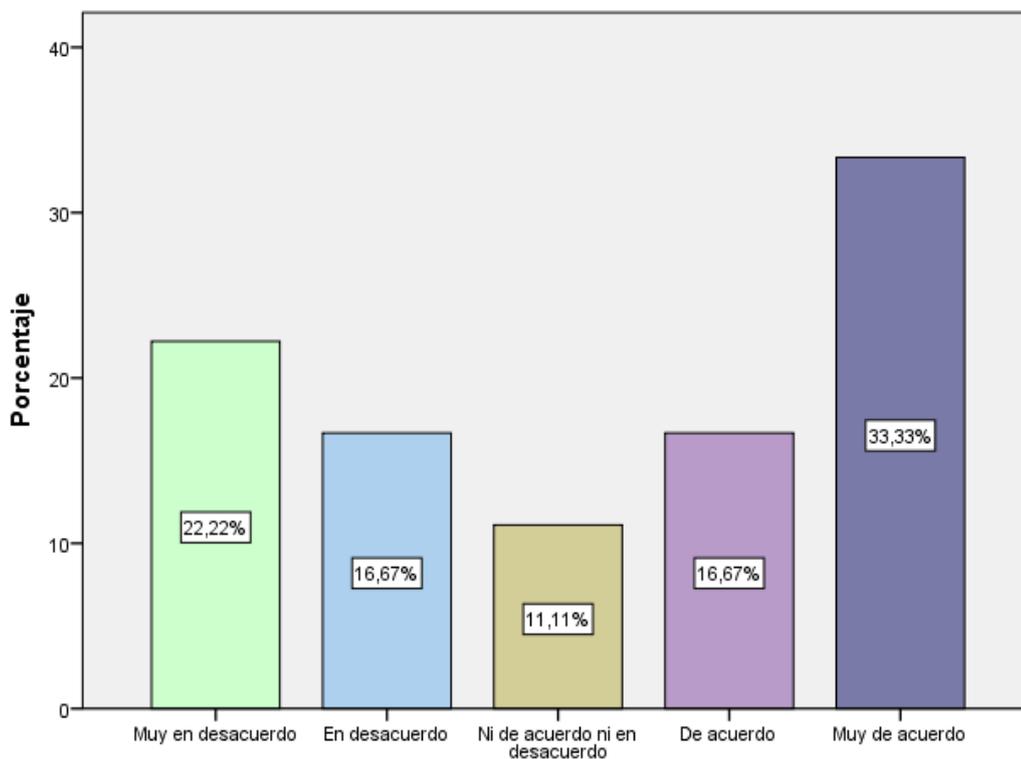
**Figura 06:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 33.33% están muy de acuerdo respecto a que se siente comprometido con el éxito en la organización, mientras que el menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto si se siente comprometido con el éxito en la organización.

**Tabla 07:**

***Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2	22,2
En desacuerdo	3	16,7	16,7	38,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	11,1	50,0
De acuerdo	3	16,7	16,7	66,7
Muy de acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



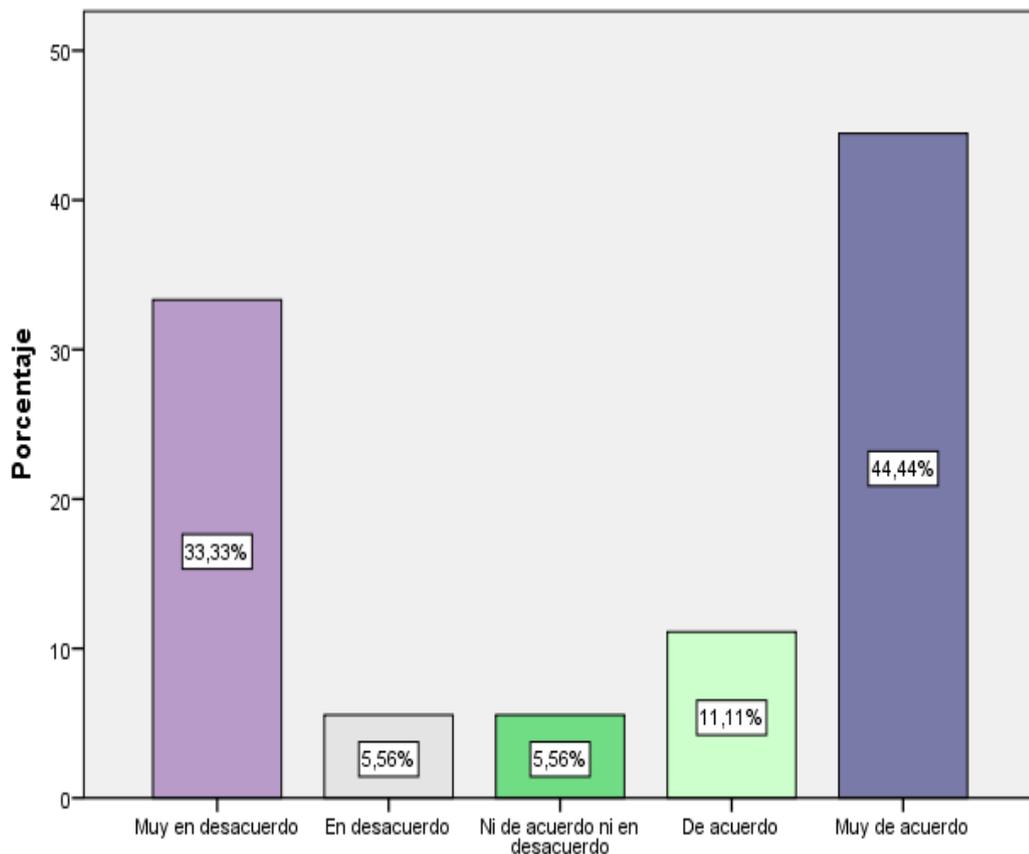
**Figura 07:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 33.33% están muy de acuerdo en que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo, y en menor porcentaje 11.11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.

**Tabla 08:**

***Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	6	33,3	33,3
	En desacuerdo	1	5,6	38,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	44,4
	De acuerdo	2	11,1	55,6
	Muy de acuerdo	8	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



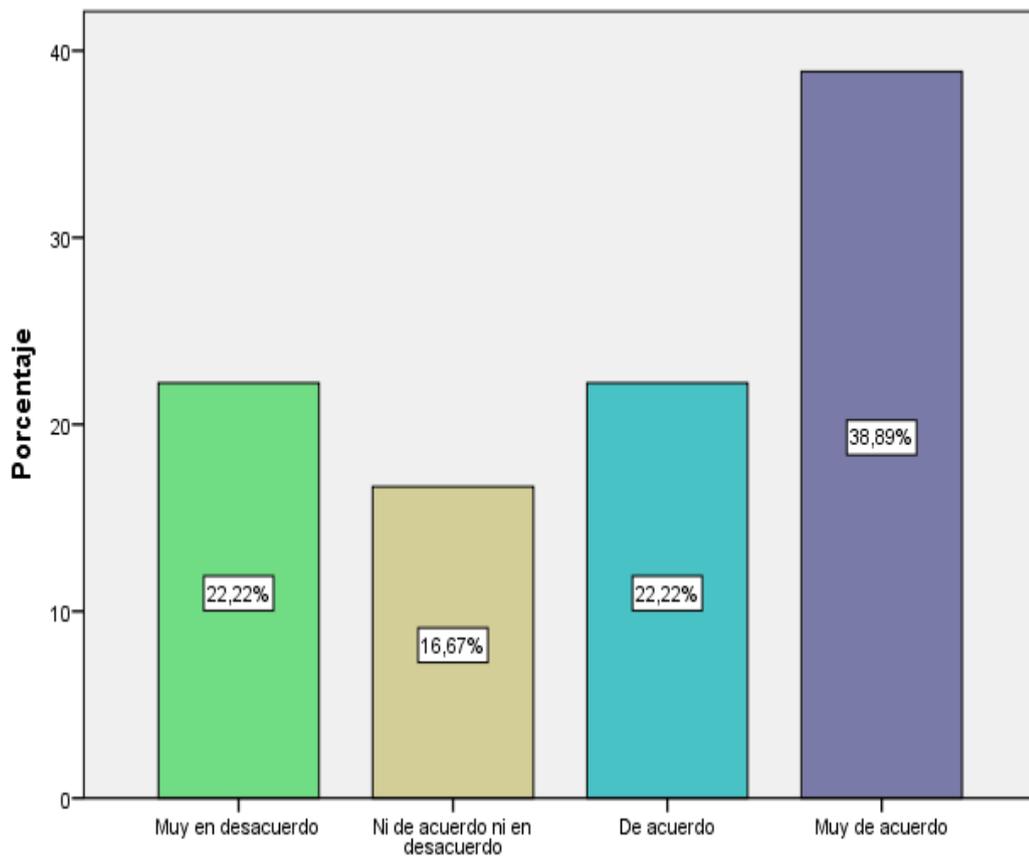
**Figura 08:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 44.44% están muy de acuerdo que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, y el menor porcentaje 5.56% está en desacuerdo, así como ni de acuerdo ni en desacuerdo en que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.

**Tabla 09:**

***El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2	22,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16,7	16,7	38,9
De acuerdo	4	22,2	22,2	61,1
Muy de acuerdo	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



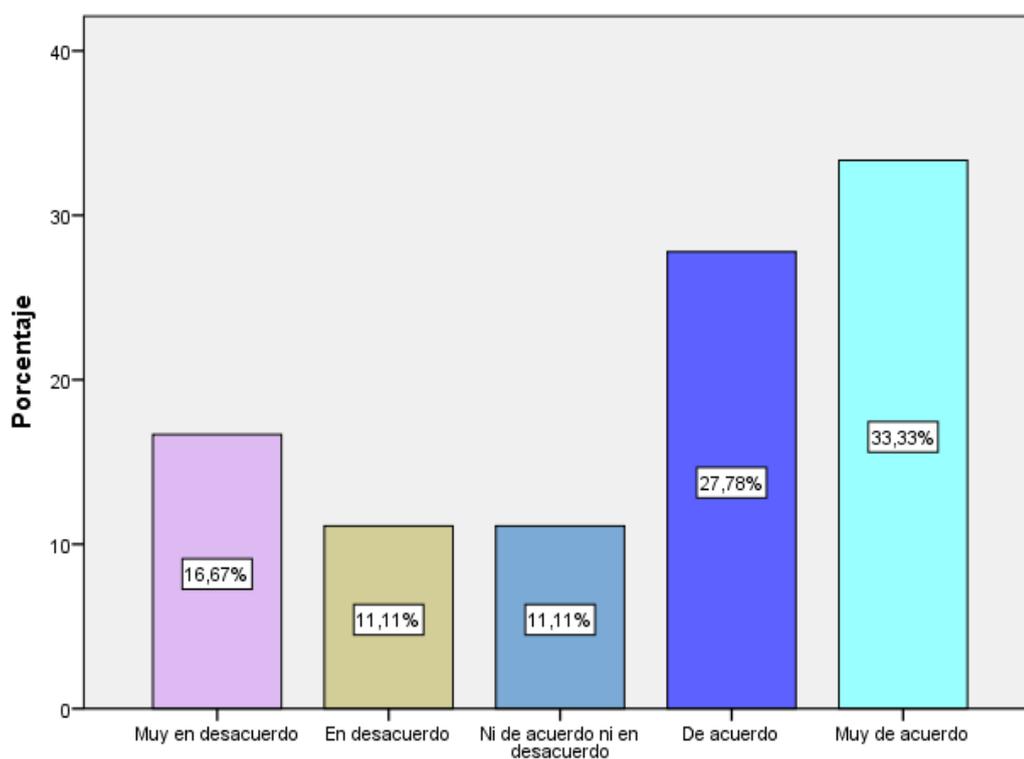
**Figura 09:** se observa que el mayor porcentaje 38.89% están muy de acuerdo que el supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan, mientras que el menor porcentaje 16.67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a que si el supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

**Tabla 10:**

***En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	16,7	16,7
	En desacuerdo	2	11,1	27,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	38,9
	De acuerdo	5	27,8	66,7
	Muy de acuerdo	6	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



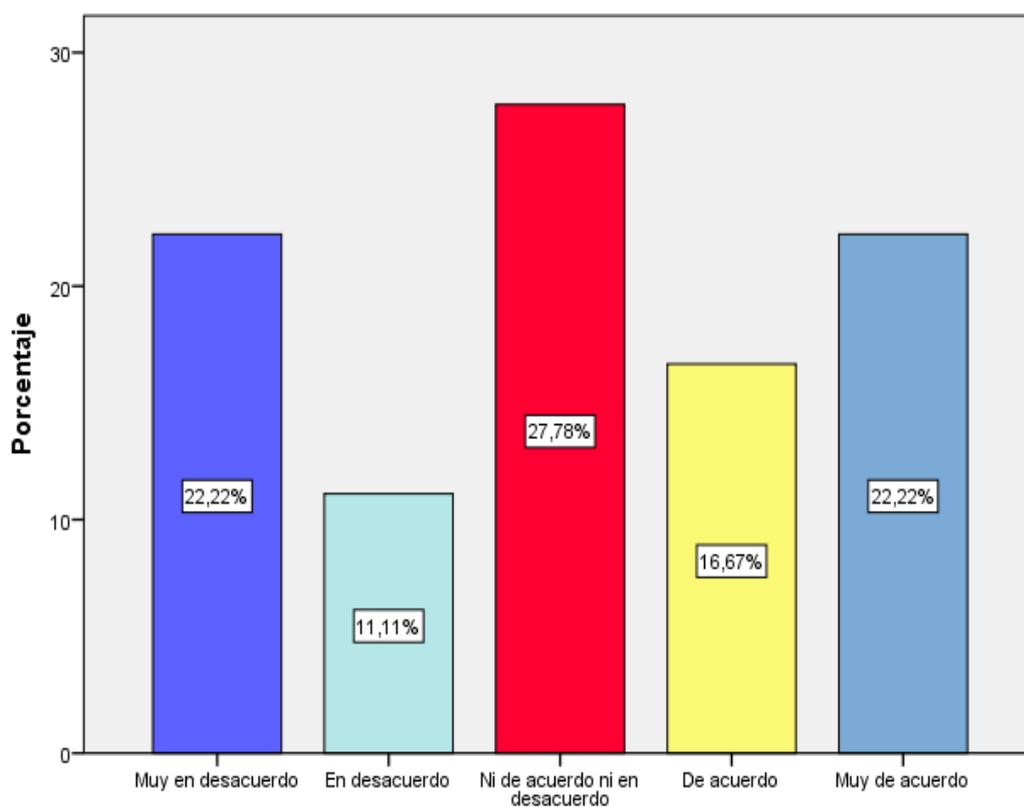
**Figura 10:** se observa que el mayor porcentaje de encuestados 33.33% están muy de acuerdo que en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo, y en menor porcentaje 11.11% lo comparten en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo que se mejoran continuamente los métodos de trabajo.

**Tabla 11:**

***La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2
	En desacuerdo	2	11,1	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	27,8	61,1
	De acuerdo	3	16,7	77,8
	Muy de acuerdo	4	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



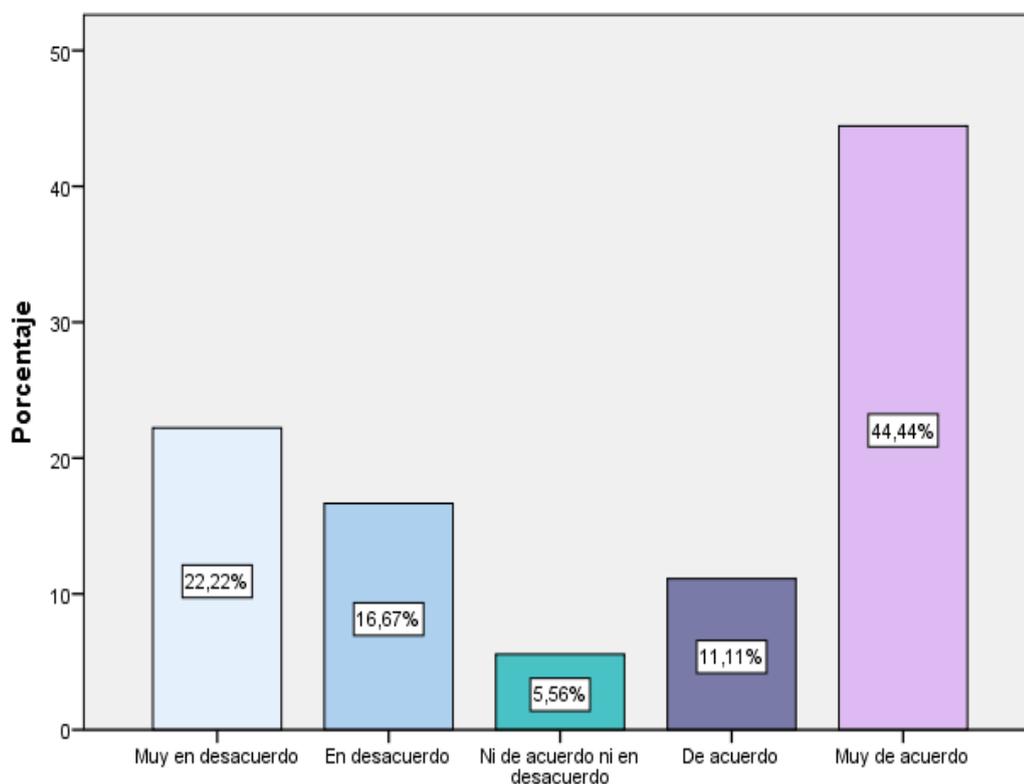
**Figura 11:** se observa que el mayor porcentaje 27.78% de colaboradores están ni de acuerdo ni en desacuerdo que la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea, y el menor porcentaje 11.11% está en desacuerdo que la evaluación realizada ayuda a mejorar la tarea.

**Tabla 12:**

***Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2
	En desacuerdo	3	16,7	38,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	44,4
	De acuerdo	2	11,1	55,6
	Muy de acuerdo	8	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



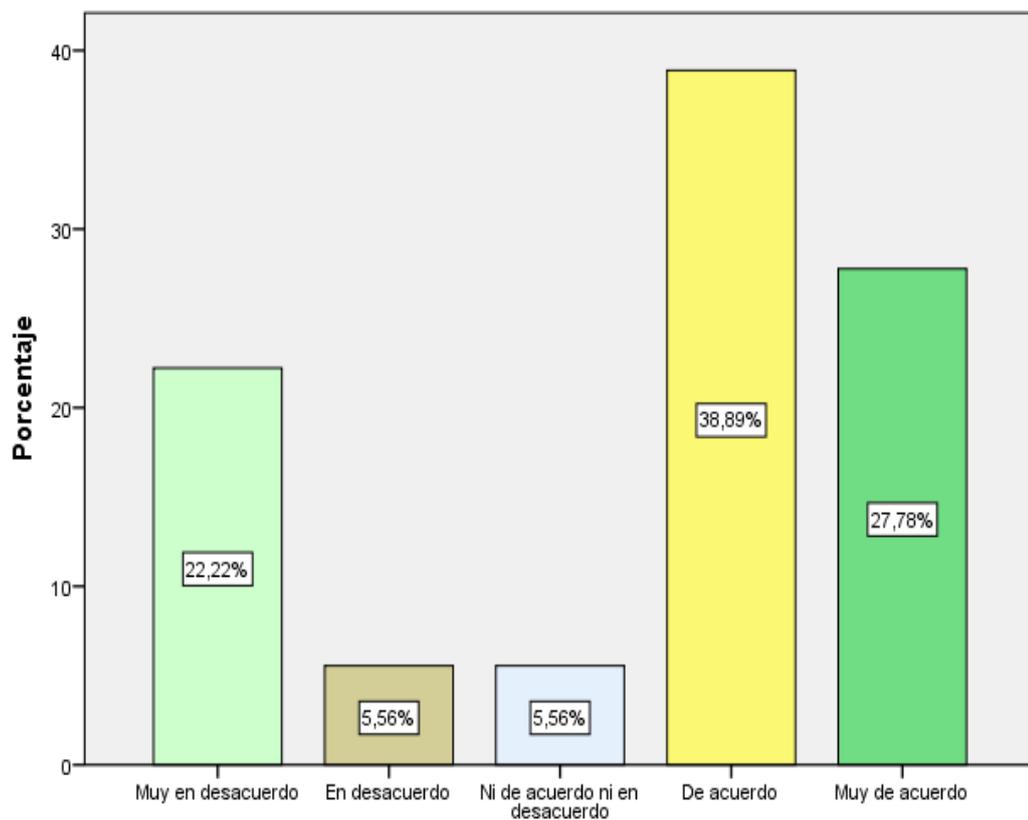
**Figura 12:** se observa en la figura que el mayor porcentaje de colaboradores 44.44% están muy de acuerdo al contar con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, y el menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

**Tabla 13:**

***En la oficina, la información fluye adecuadamente.***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2
	En desacuerdo	1	5,6	27,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	33,3
	De acuerdo	7	38,9	72,2
	Muy de acuerdo	5	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



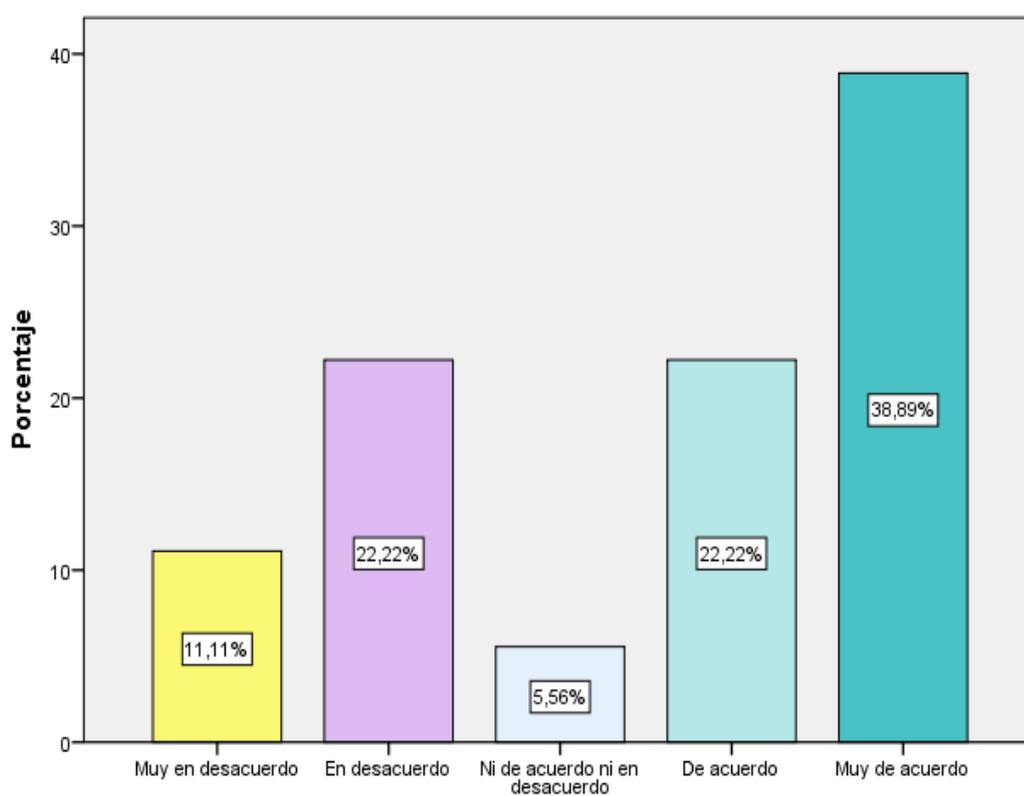
**Figura 13:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 38.89% están de acuerdo que en la oficina la información fluye adecuadamente, mientras que el menor porcentaje 5.56% está en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo que, en la oficina la información fluye adecuadamente.

**Tabla 14:**

***En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	11,1	11,1	11,1
	En desacuerdo	4	22,2	22,2	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	5,6	38,9
	De acuerdo	4	22,2	22,2	61,1
	Muy de acuerdo	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



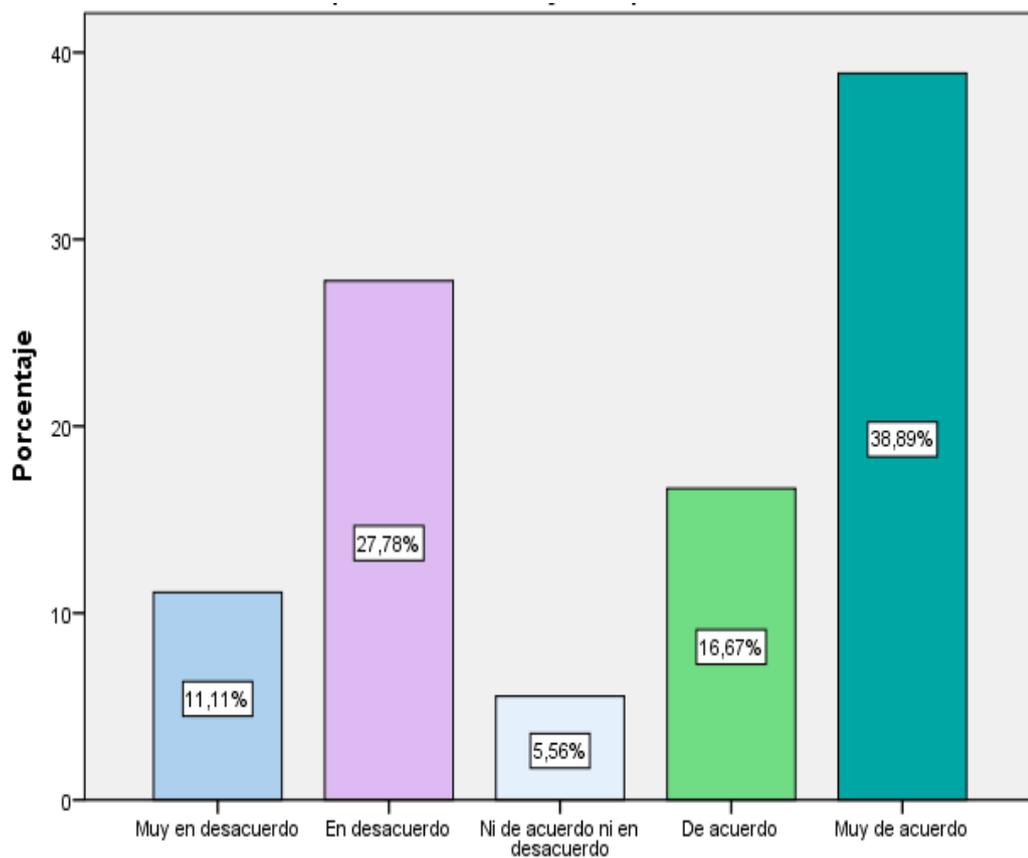
**Figura 14:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 38.89% están muy de acuerdo que, en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa, y el menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que, en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.

**Tabla 15:**

***Los compañeros de trabajo cooperan entre sí***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	11,1	11,1	11,1
En desacuerdo	5	27,8	27,8	38,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	5,6	44,4
De acuerdo	3	16,7	16,7	61,1
Muy de acuerdo	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



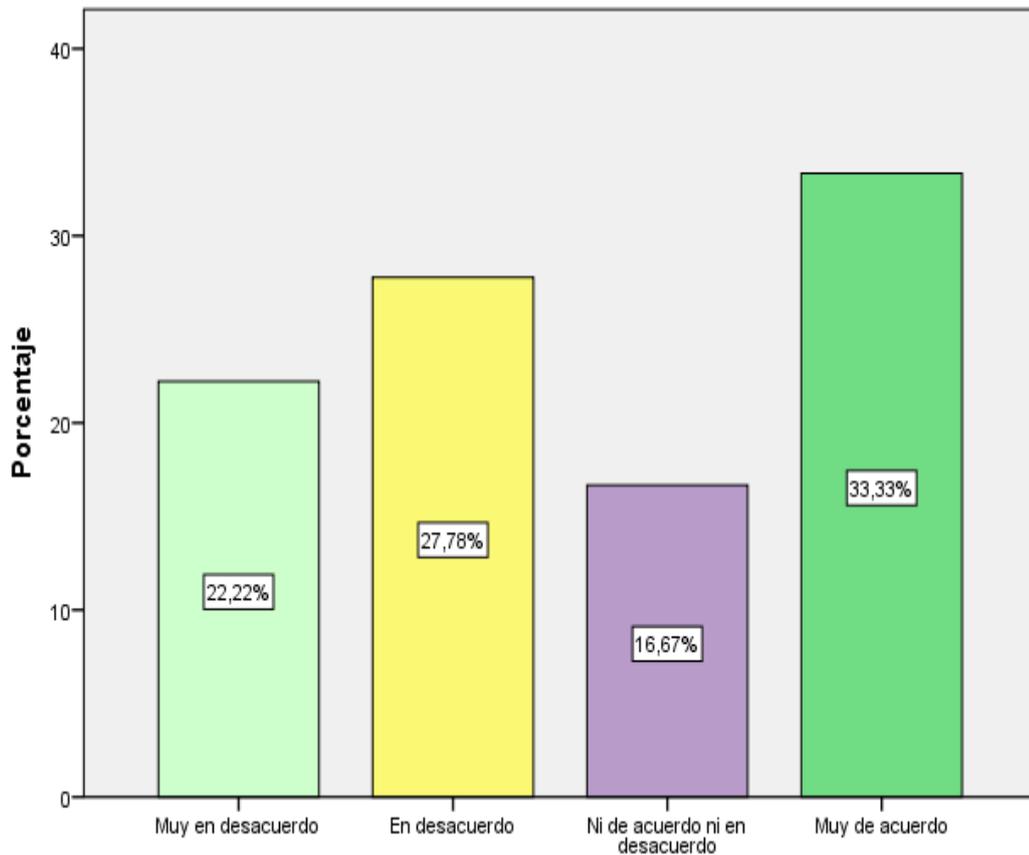
**Figura 15:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 38.89% están muy de acuerdo que los compañeros de trabajo cooperan entre sí, mientras que el menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

**Tabla 16:**

***La remuneración es atractiva y equitativa con el trabajo realizado***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2
	En desacuerdo	5	27,8	50,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16,7	66,7
	Muy de acuerdo	6	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



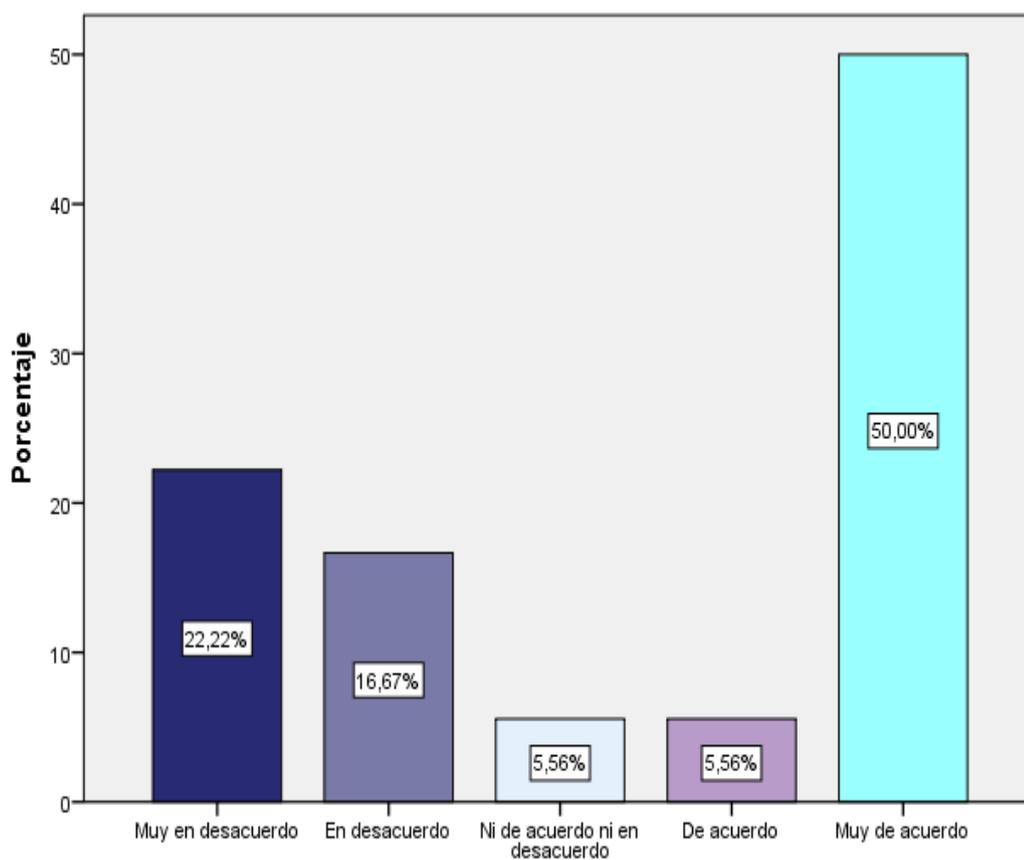
**Figura 16:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 33.33% están muy de acuerdo que la remuneración es atractiva y equitativa con el trabajo realizado, y el menor porcentaje 16.67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que la remuneración es atractiva y equitativa con el trabajo realizado.

**Tabla 17:**

***Se dispone de recursos que faciliten el trabajo***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2	22,2
En desacuerdo	3	16,7	16,7	38,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	5,6	44,4
De acuerdo	1	5,6	5,6	50,0
Muy de acuerdo	9	50,0	50,0	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



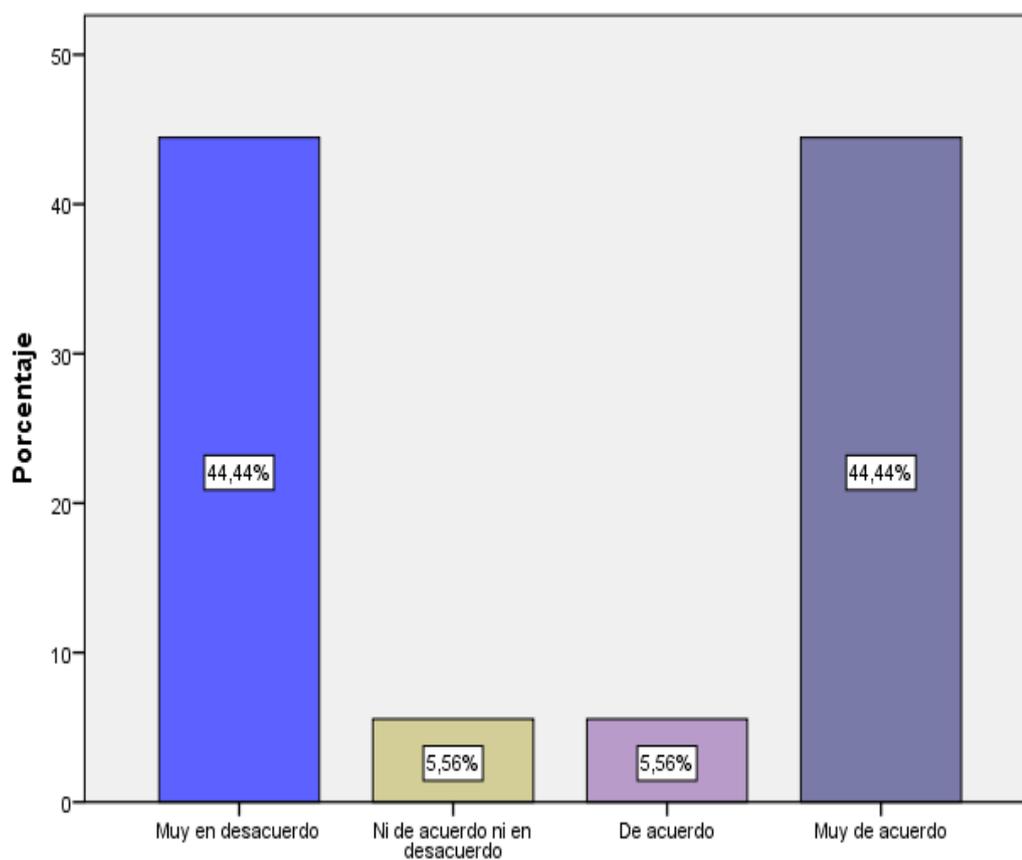
**Figura 17:** se observa en la figura que el mayor porcentaje de colaboradores 50% están muy de acuerdo en que se dispone de recursos que faciliten el trabajo, mientras que el menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que se dispone de recursos que faciliten el trabajo.

**Tabla 18:**

***Usted elabora, ejecuta y evalúa el trabajo***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	44,4	44,4	44,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	5,6	50,0
De acuerdo	1	5,6	5,6	55,6
Muy de acuerdo	8	44,4	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



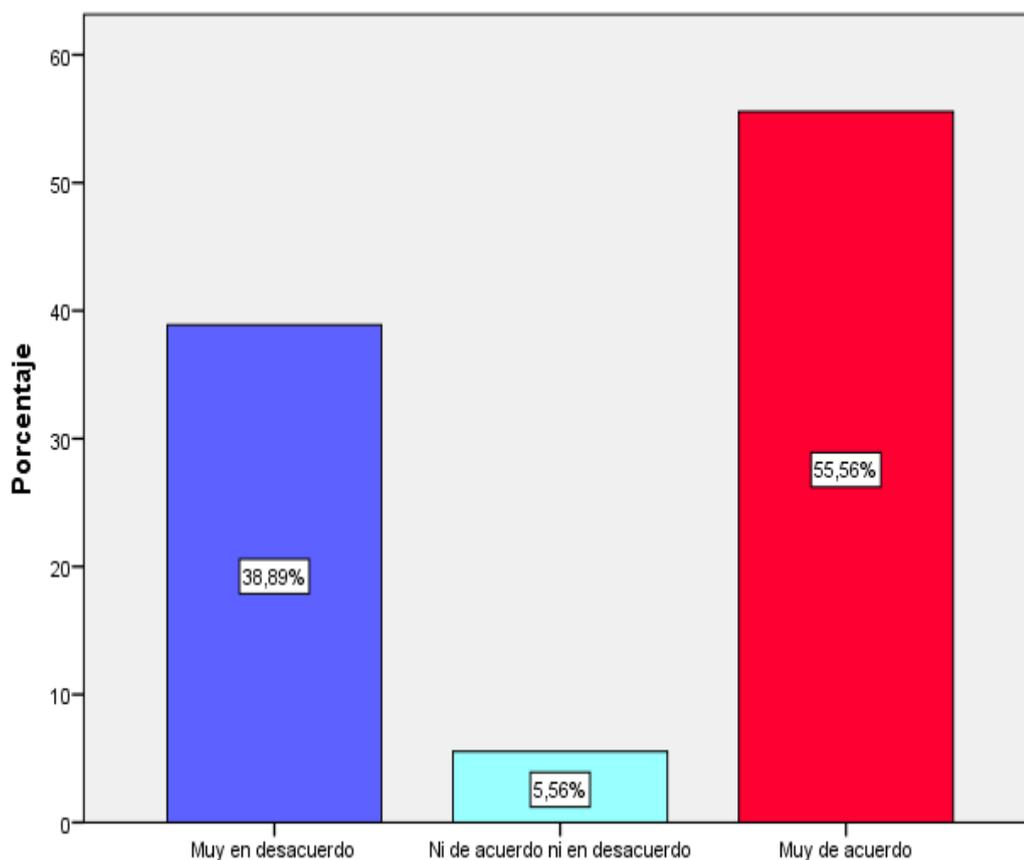
**Figura 18:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 44.44% están muy de acuerdo y muy en desacuerdo que se elabora, ejecuta y evalúa el trabajo, y el menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que los colaboradores elaboran, ejecutan y evalúan su trabajo.

**Tabla 19:**

***Al realizar una actividad, racionaliza los recursos***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	7	38,9	38,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	44,4
	Muy de acuerdo	10	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



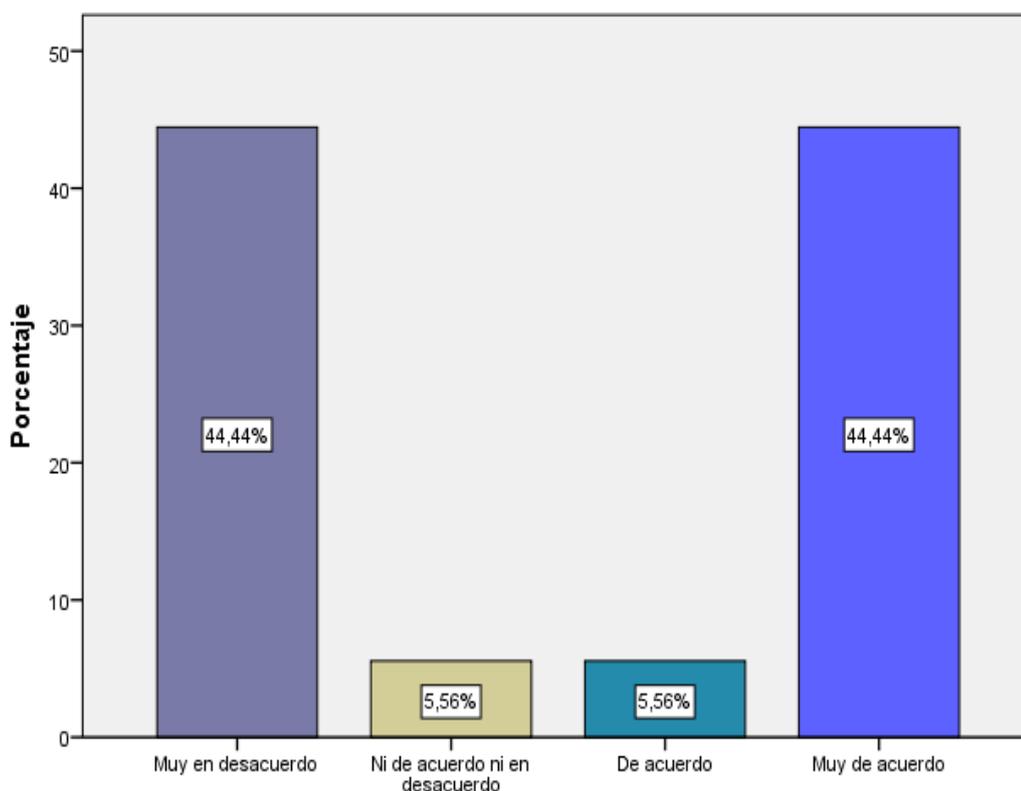
**Figura 19:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 55.56% están muy de acuerdo que al realizar una actividad racionaliza los recursos, mientras que el menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que al realizar una actividad racionaliza los recursos.

**Tabla 20:**

***Completa las tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas pactadas***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	44,4	44,4	44,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	5,6	50,0
De acuerdo	1	5,6	5,6	55,6
Muy de acuerdo	8	44,4	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



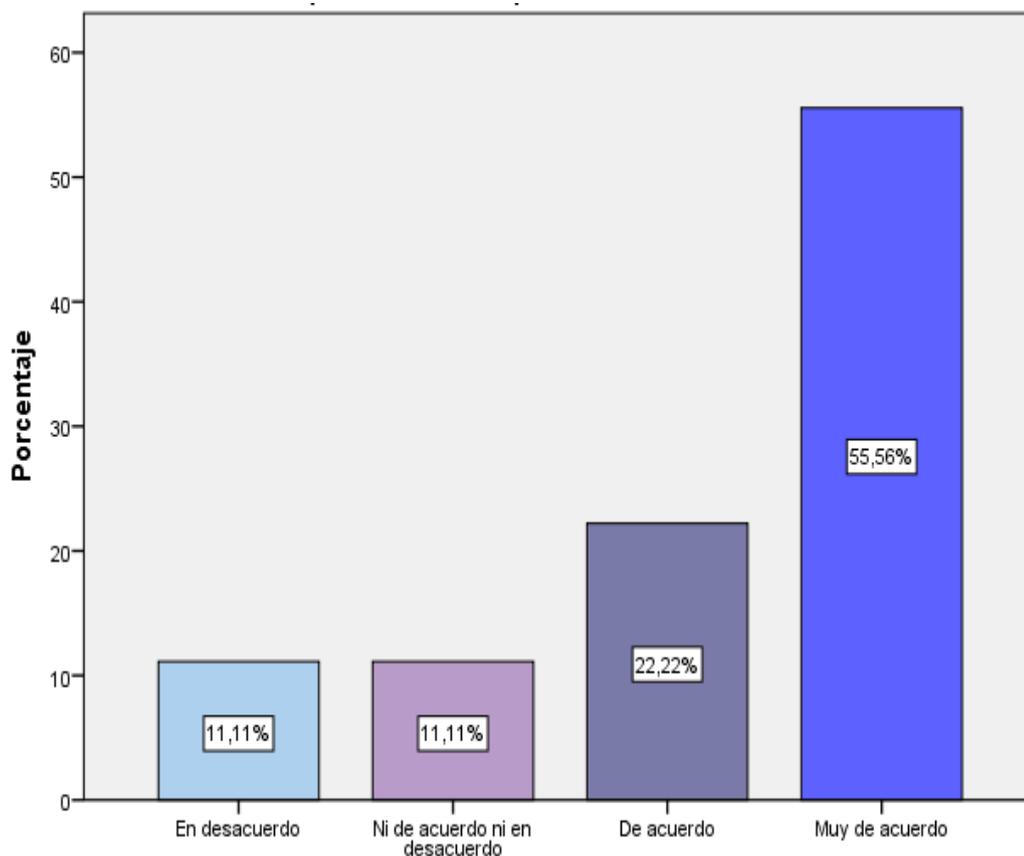
**Figura 20:** se observa que el mayor porcentaje 44.44% de encuestados está muy de acuerdo y muy en desacuerdo que completa las tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas pactadas, mientras que el menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo así como de acuerdo en que completa las tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas pactadas.

**Tabla 21:**

***Cumple con los compromisos señalados***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	11,1	11,1	11,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	11,1	22,2
	De acuerdo	4	22,2	22,2	44,4
	Muy de acuerdo	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



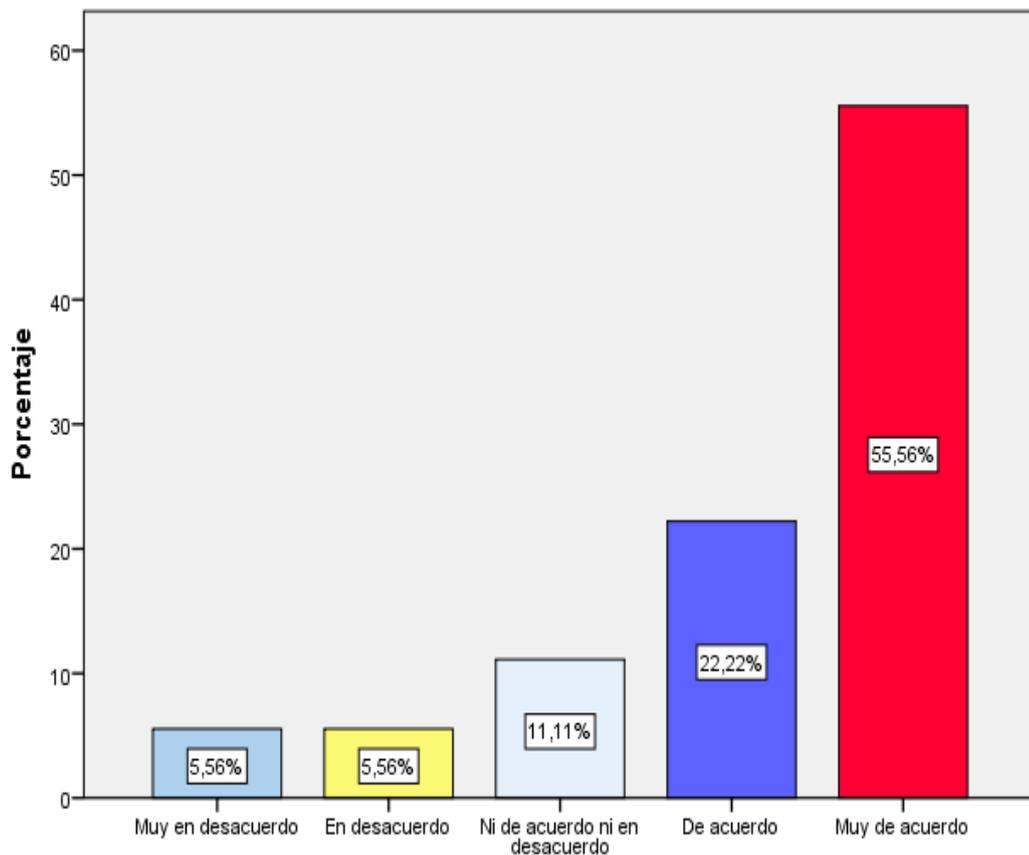
**Figura 21:** se observa en la figura que el mayor porcentaje de colaboradores 55.56% están muy de acuerdo que cumple con los compromisos señalados, mientras el menor porcentaje 11.11% está en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo que cumple con los compromisos señalados.

**Tabla 22:**

***Ejecuta con rapidez las labores encomendadas***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	5,6	5,6
	En desacuerdo	1	5,6	11,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	22,2
	De acuerdo	4	22,2	44,4
	Muy de acuerdo	10	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



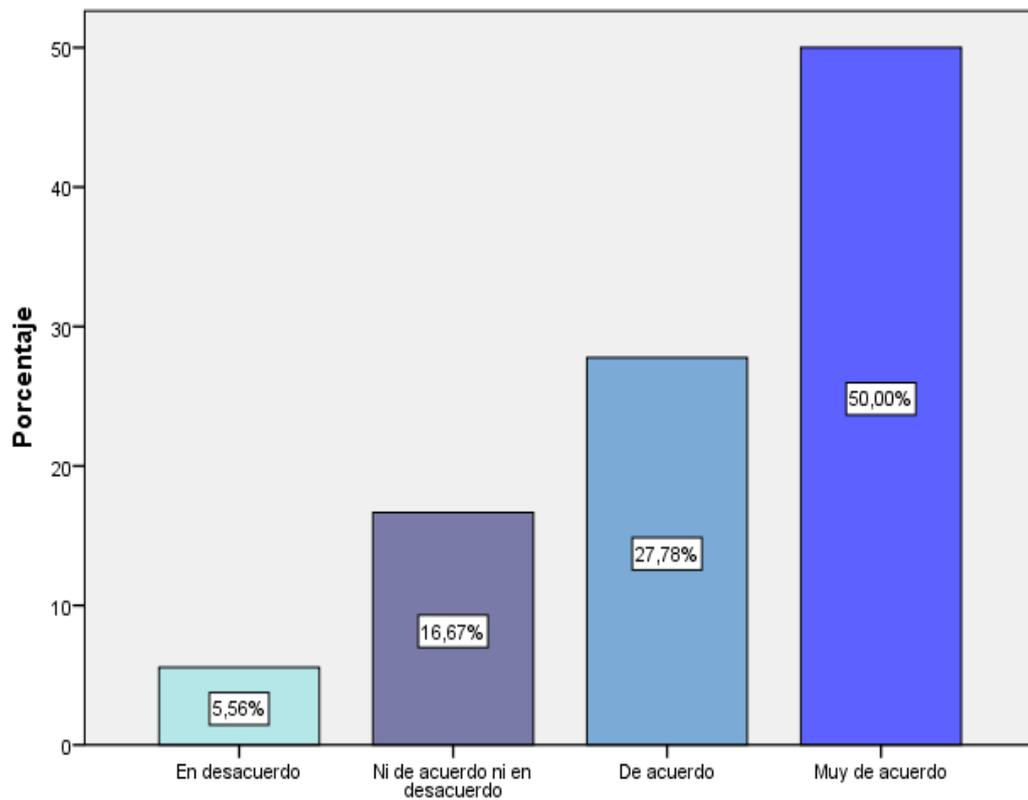
**Figura 22:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 55.56% están muy de acuerdo que ejecuta con rapidez las labores encomendadas, mientras que el menor porcentaje 5.56% está muy en desacuerdo y en desacuerdo que ejecuta con rapidez las labores encomendadas.

**Tabla 23:**

***Su trabajo es eficiente y en modo oportuno***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,6	5,6	5,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16,7	16,7	22,2
De acuerdo	5	27,8	27,8	50,0
Muy de acuerdo	9	50,0	50,0	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



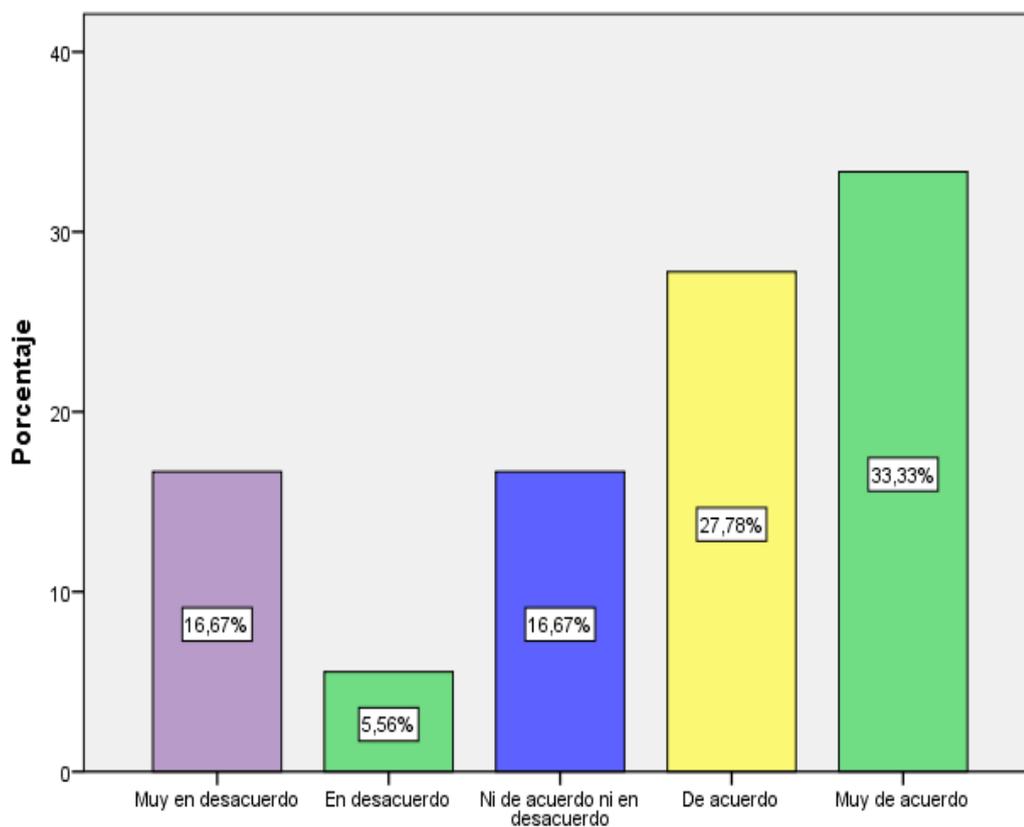
**Figura 23:** se observa en la figura que el mayor porcentaje de encuestados 50% están muy de acuerdo que su trabajo es eficiente y en modo oportuno, y en menor porcentaje 5.56% está en desacuerdo que su trabajo es eficiente y en modo oportuno.

**Tabla 24:**

***Toma iniciativa ante algún acontecimiento para lograr los objetivos***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	16,7	16,7
	En desacuerdo	1	5,6	22,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16,7	38,9
	De acuerdo	5	27,8	66,7
	Muy de acuerdo	6	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



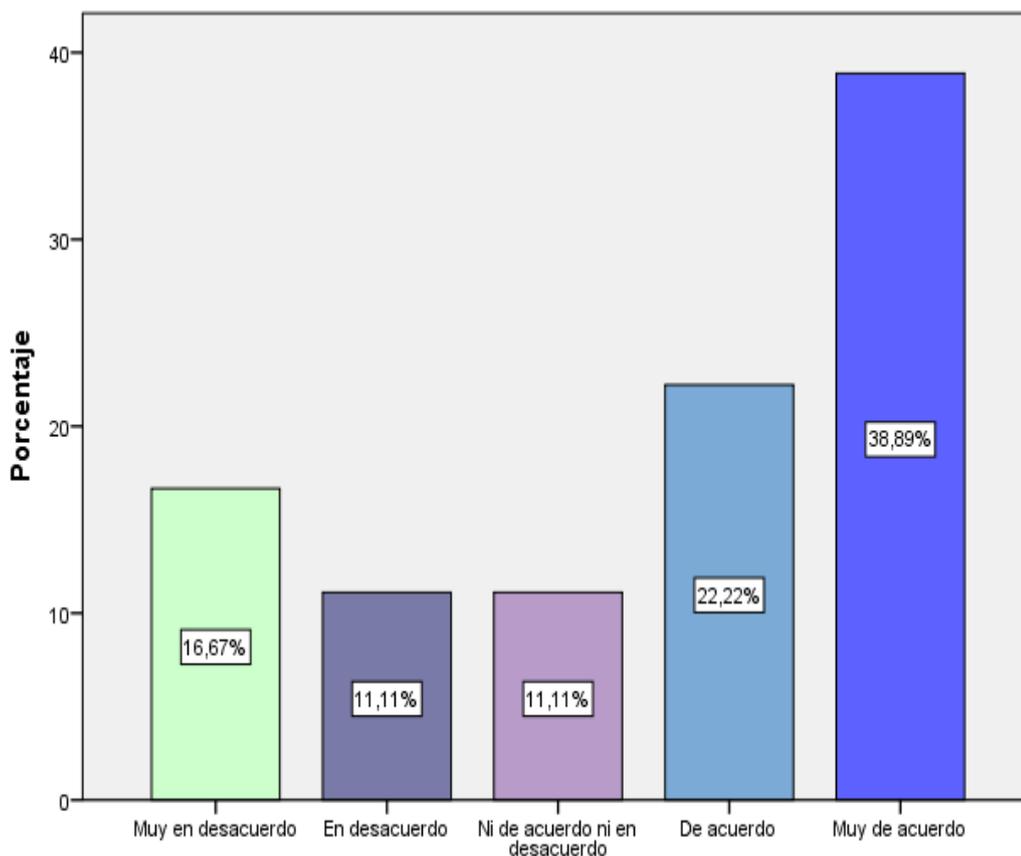
**Figura 24:** se observa que el mayor porcentaje de colaboradores 33.33% están muy de acuerdo en que se toma iniciativa ante algún acontecimiento para lograr los objetivos, y en menor porcentaje 5.56% está en desacuerdo que se toma iniciativa ante algún acontecimiento para lograr los objetivos.

**Tabla 25:**

***Se comunica de manera efectiva con sus compañeros de trabajo***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	16,7	16,7
	En desacuerdo	2	11,1	27,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	38,9
	De acuerdo	4	22,2	61,1
	Muy de acuerdo	7	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



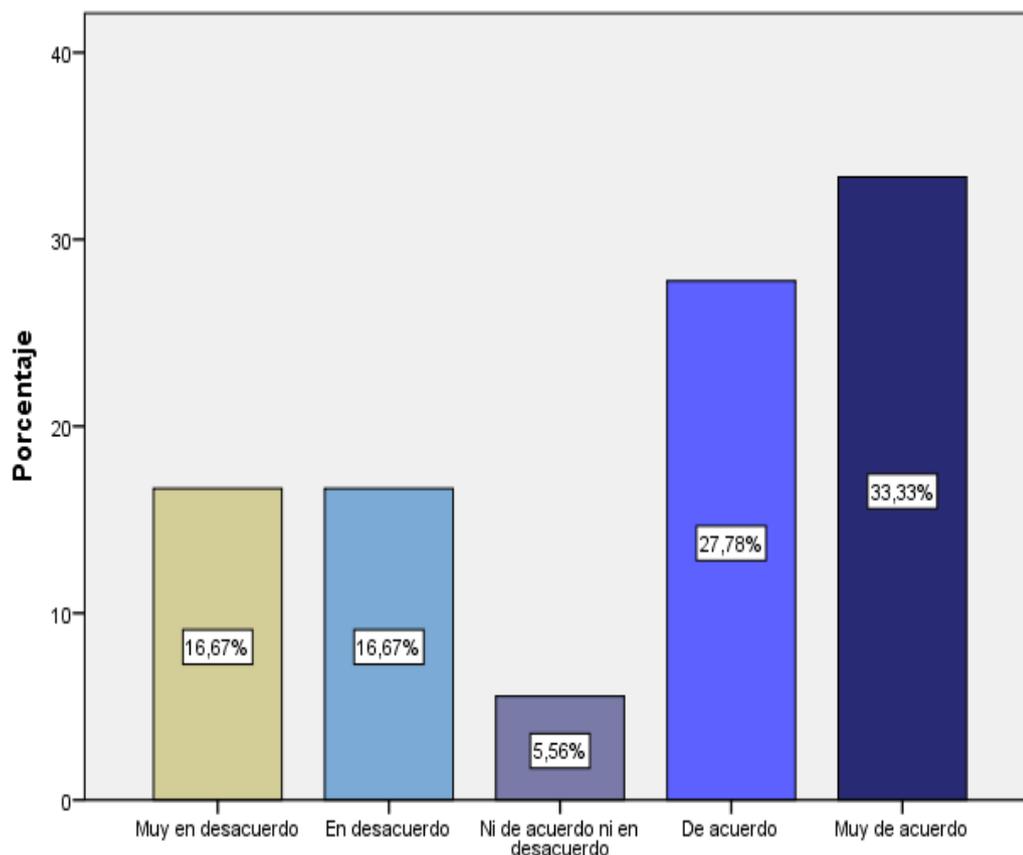
**Figura 25:** se observa que el mayor porcentaje de encuestados 38.89% están muy de acuerdo que se comunica de manera efectiva con sus compañeros de trabajo, mientras que el menor porcentaje 11.11% en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo que se comunica de manera efectiva con sus compañeros de trabajo.

**Tabla 26:**

***Coopera con sus compañeros de trabajo para un fin común***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	16,7	16,7
	En desacuerdo	3	16,7	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,6	5,6
	De acuerdo	5	27,8	66,7
	Muy de acuerdo	6	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



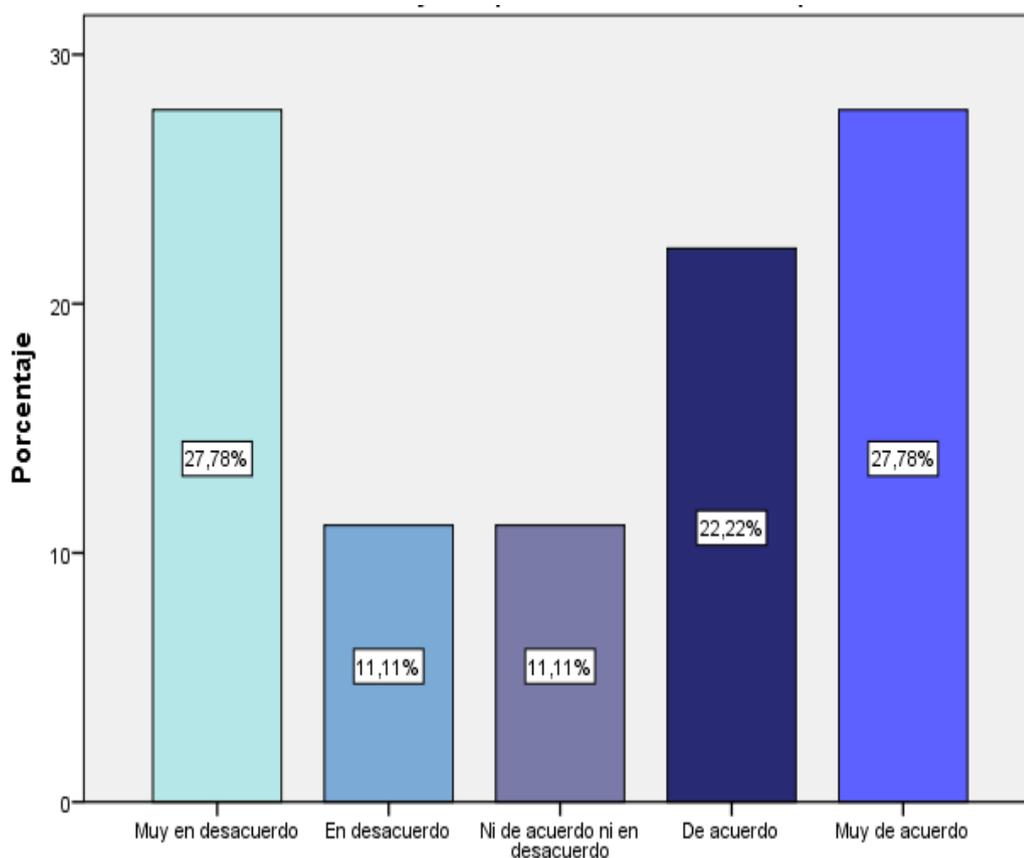
**Figura 26:** se observa en la figura que el mayor porcentaje de encuestados 33.33% están muy de acuerdo que coopera con sus compañeros de trabajo para un fin común, y en menor porcentaje 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que coopera con sus compañeros de trabajo para un fin común.

**Tabla 27:**

***Tiene conocimiento y cumple las normas de la empresa***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	27,8	27,8	27,8
	En desacuerdo	2	11,1	11,1	38,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	11,1	50,0
	De acuerdo	4	22,2	22,2	72,2
	Muy de acuerdo	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



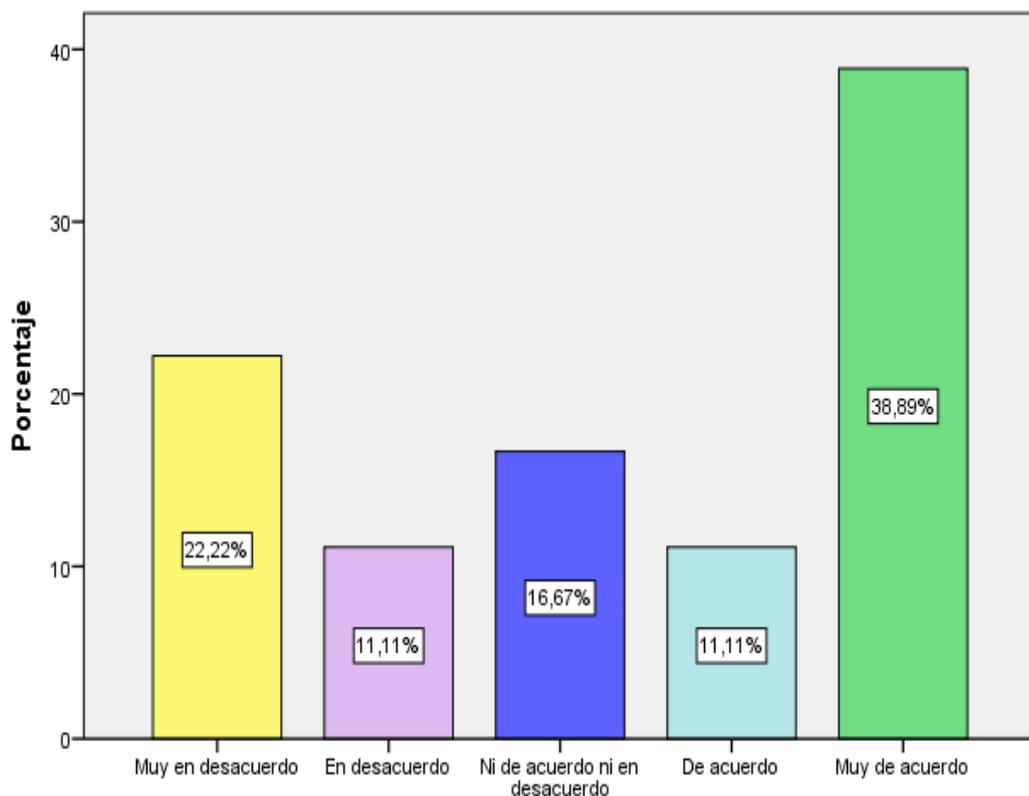
**Figura 27:** se observa que el mayor porcentaje de encuestados 27.78% están muy de acuerdo en tener conocimiento y cumplir con las normas de la empresa, mientras que el menor porcentaje 11.11% está en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo que tiene conocimiento y cumple las normas de la empresa.

**Tabla 28:**

***Se desenvuelve eficazmente en equipo o grupo para alcanzar las metas de la organización***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	22,2	22,2
	En desacuerdo	2	11,1	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16,7	50,0
	De acuerdo	2	11,1	61,1
	Muy de acuerdo	7	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



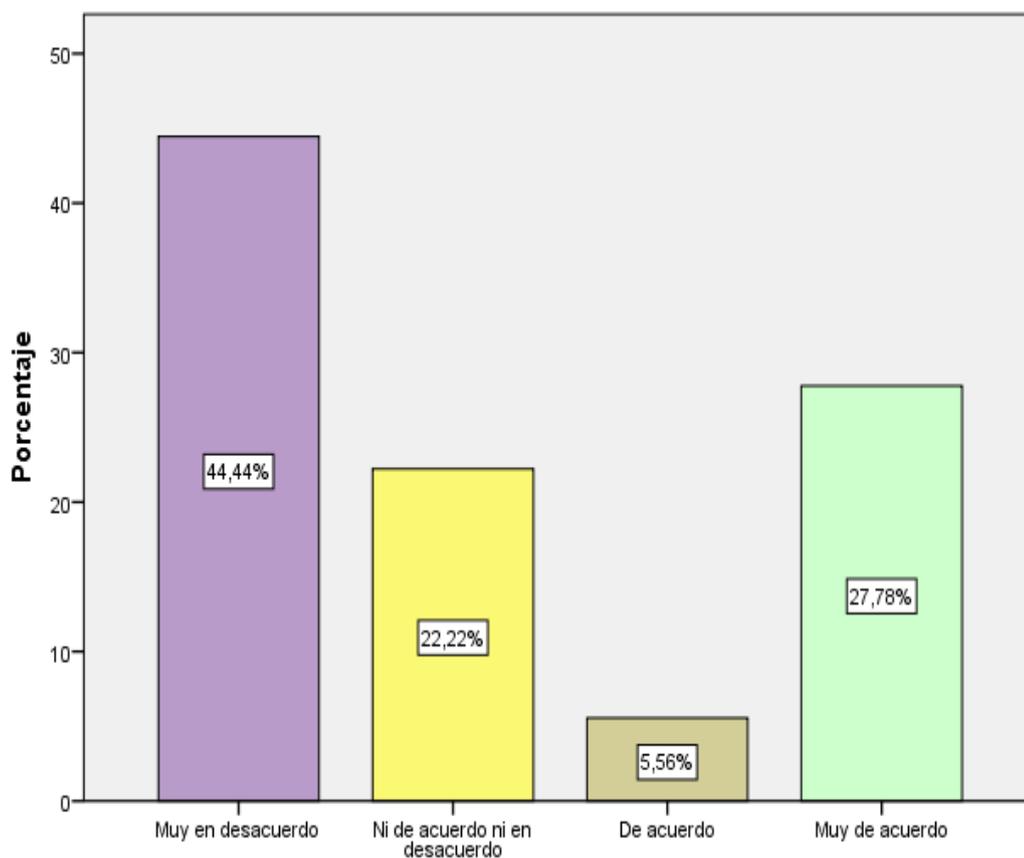
**Figura 28:** se observa que el mayor porcentaje de encuestados 38.89% están muy de acuerdo que se desenvuelve eficazmente en grupo o equipo para alcanzar las metas de la organización, y en menor porcentaje 11.11% está en desacuerdo y de acuerdo que se desenvuelve eficazmente en grupo o equipo para alcanzar las metas de la organización.

**Tabla 29:**

***Es realista y franco al realizar sus actividades***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	44,4	44,4	44,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22,2	22,2	66,7
	De acuerdo	1	5,6	5,6	72,2
	Muy de acuerdo	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



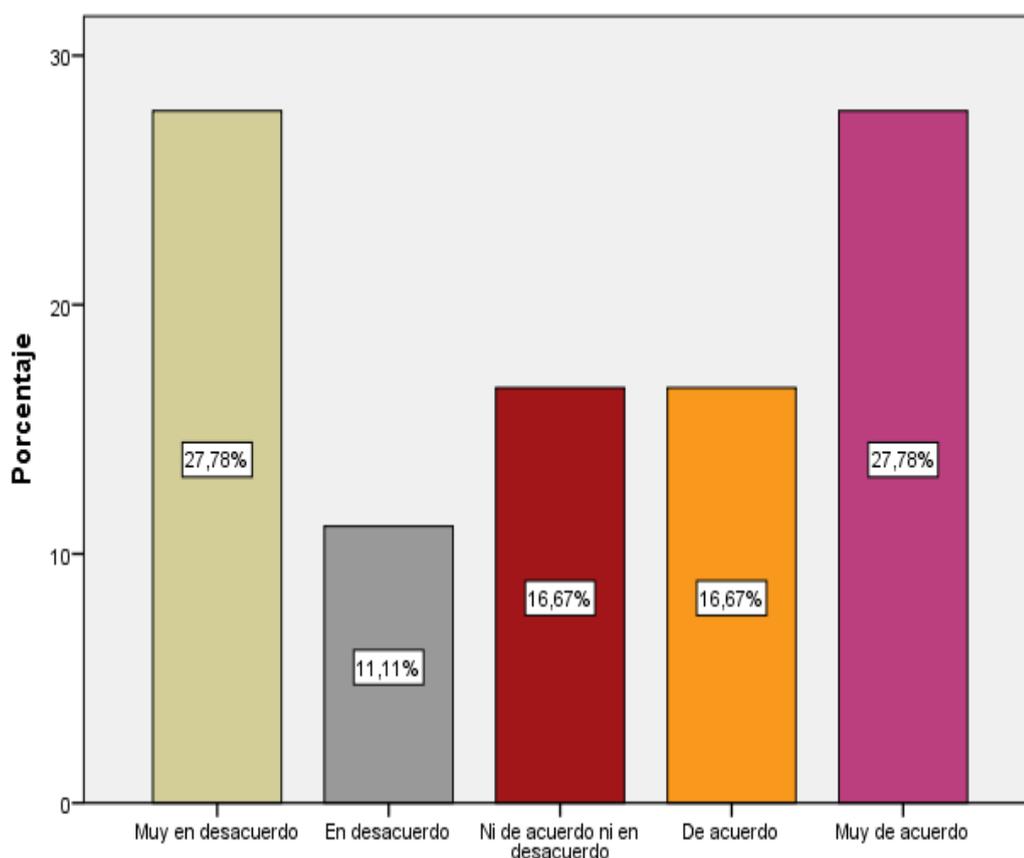
**Figura 29:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 44.44% están muy desacuerdo en ser realistas y francos al realizar sus actividades, y en menor porcentaje 5.56% está de acuerdo que es realista y franco al realizar sus actividades.

**Tabla 30:**

***Mantiene el respeto mutuo y confianza con los demás***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	27,8	27,8
	En desacuerdo	2	11,1	38,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16,7	55,6
	De acuerdo	3	16,7	72,2
	Muy de acuerdo	5	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



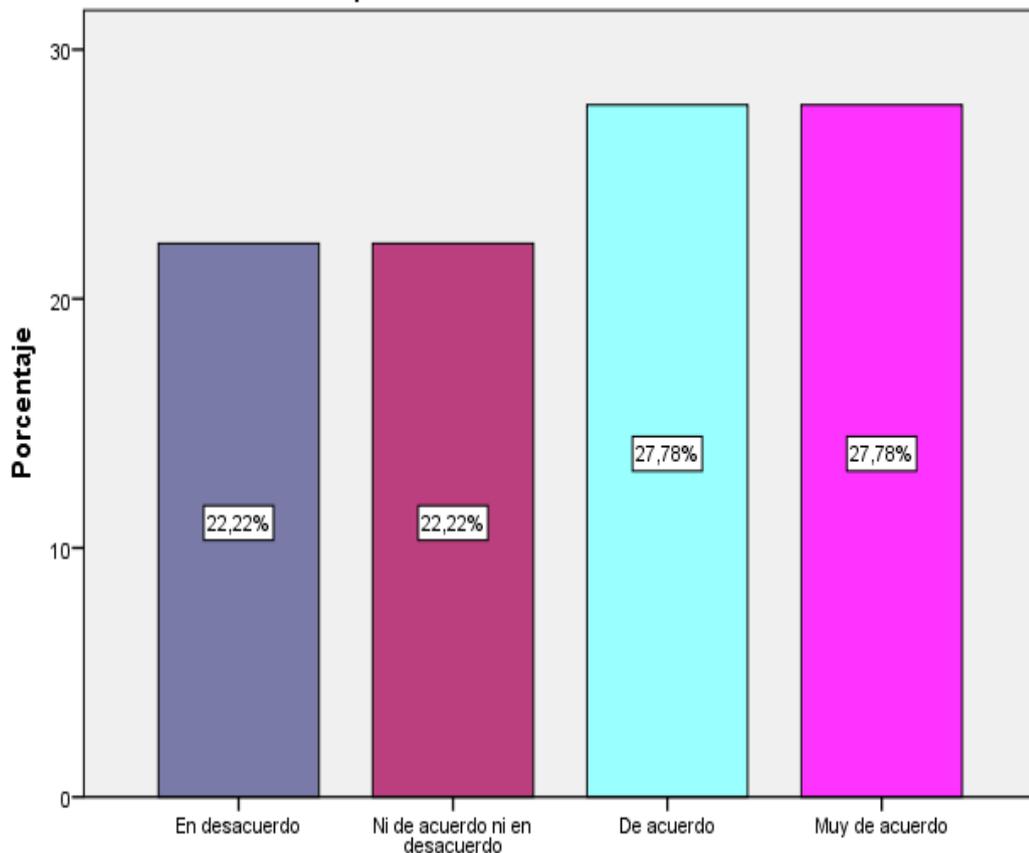
**Figura 30:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 27.78% de encuestados están muy desacuerdo y de acuerdo que mantiene el respeto mutuo y confianza con los demás, y en menor porcentaje 11.11% está en desacuerdo que mantiene el respeto mutuo y confianza con los demás.

**Tabla 31:**

***Acepta los cambios sin dificultad***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	22,2	22,2	22,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22,2	22,2	44,4
	De acuerdo	5	27,8	27,8	72,2
	Muy de acuerdo	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



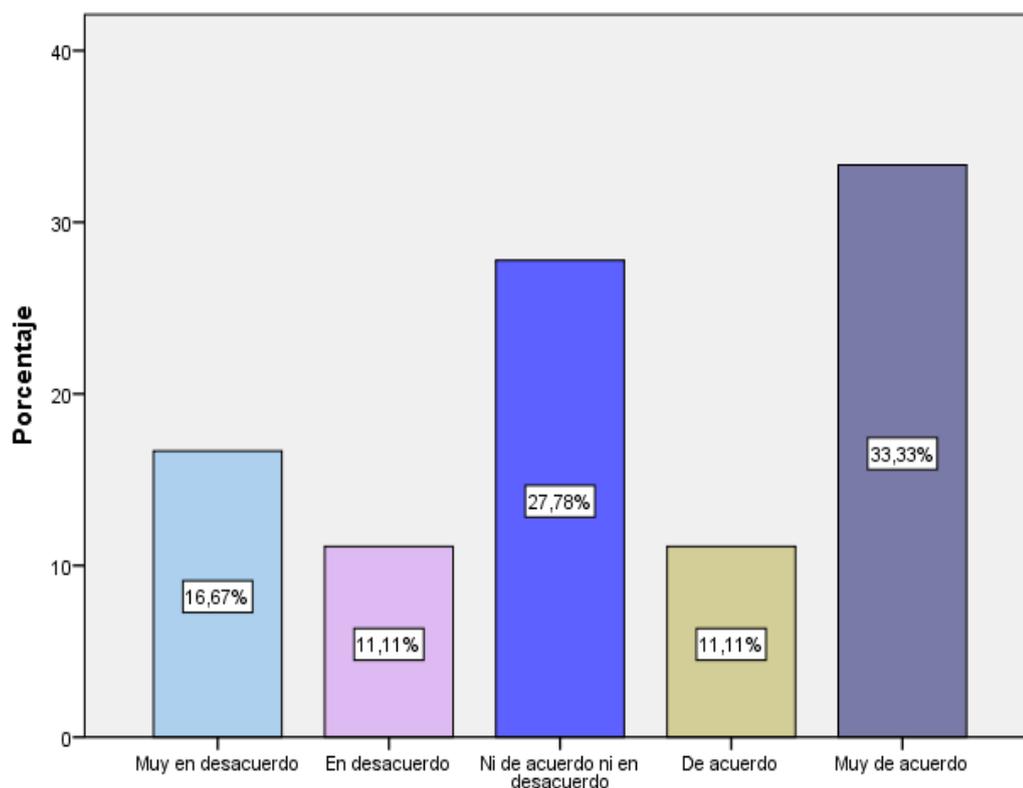
**Figura 31:** se observa que el mayor porcentaje de encuestados 27.78% está muy de acuerdo y de acuerdo en aceptar los cambios sin dificultad, mientras que el menor porcentaje 22% está en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo en aceptar los cambios sin dificultad.

**Tabla 32:**

***Asume riesgos derivados de su trabajo***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	16,7	16,7	16,7
En desacuerdo	2	11,1	11,1	27,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	27,8	27,8	55,6
De acuerdo	2	11,1	11,1	66,7
Muy de acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



**Figura 32:** se observa en la figura que el mayor porcentaje 33.33% de encuestados están muy de acuerdo en que asume riesgos derivados de su trabajo, mientras que el menor porcentaje 11.11% está en desacuerdo y de acuerdo que asume riesgos derivados de su trabajo.

## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y LOGRO DE OBJETIVOS

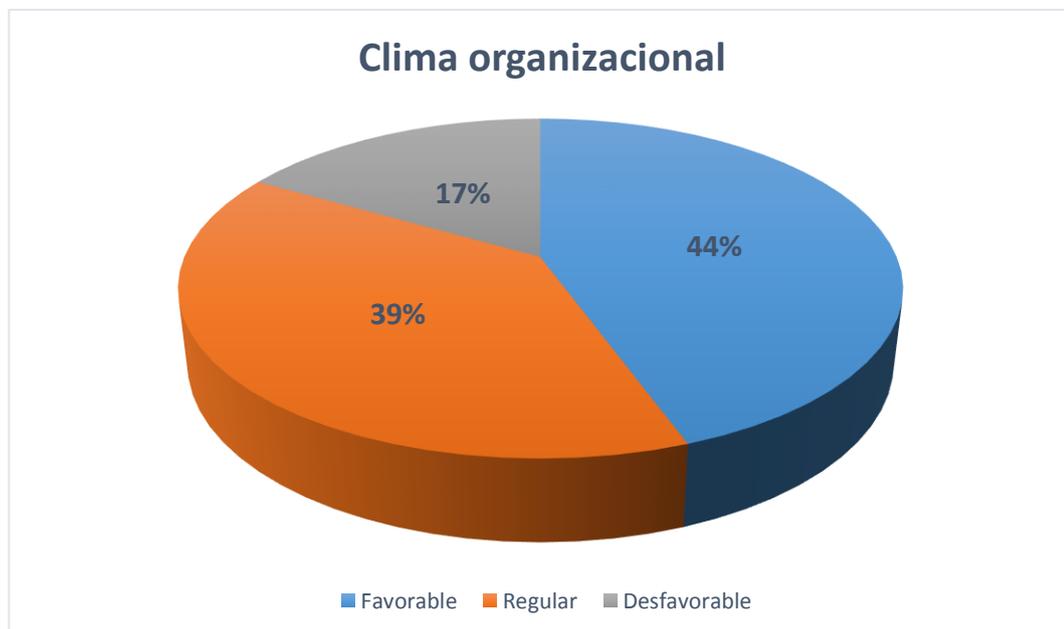
Objetivos de investigación

**Tabla 33:**

**a.- Describir el clima organizacional del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Favorable	8	44%	44%
Regular	7	39%	83%
Desfavorable	3	17%	100%
TOTAL	18	100%	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



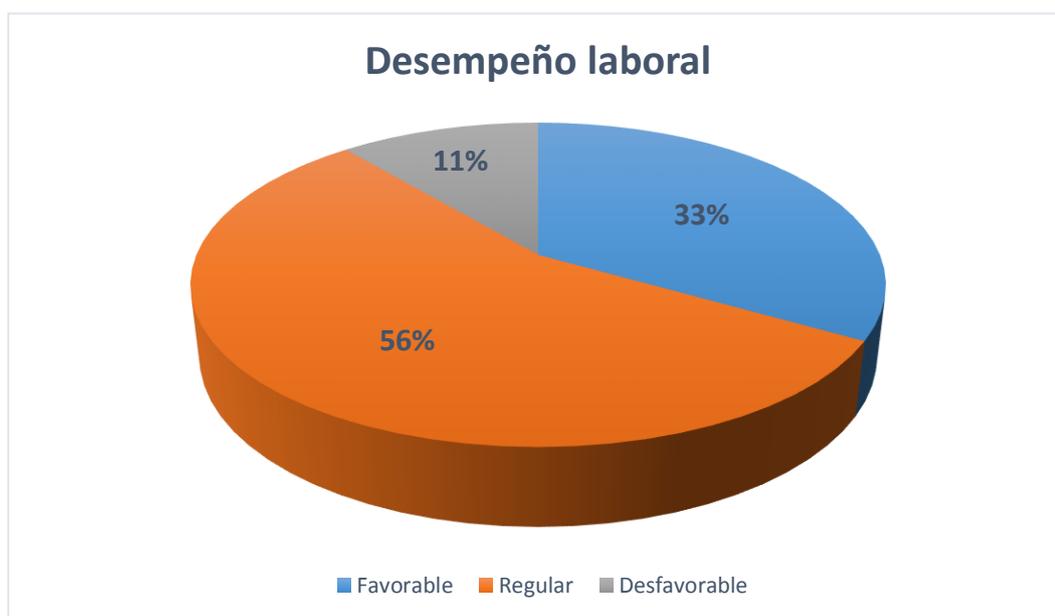
**Figura 33:** se observa en la figura estadística que el mayor porcentaje 44% de los encuestados opinan que el clima organizacional del Hotel Las Vegas es favorable, el 39% de los encuestados señalan que el clima laboral es regular, y el menor porcentaje 17% de los encuestados considera que el clima laboral es desfavorable. Se puede identificar que el clima organizacional en el Hotel Las Vegas es **FAVORABLE**.

**Tabla 34:**

***b.- Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.***

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Favorable	6	33%	33%
Regular	10	56%	89%
Desfavorable	2	11%	100%
TOTAL	18	100%	

Fuente: colaboradores Hotel Las Vegas



**Figura 34:** se observa que el mayor porcentaje 56% de los encuestados, opinan que el desempeño laboral en el Hotel Las Vegas es regular, el 33% de los encuestados opinan que es favorable, y el menor porcentaje 11% de los encuestados considera que el desempeño laboral es desfavorable. Se puede identificar que el desempeño laboral en el Hotel Las Vegas es **REGULAR**.

### Contrastación de hipótesis - Coeficiente de correlación de Spearman

Este es un coeficiente que permite medir la correlación o asociación entre dos o más variables cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal, como es el caso de esta investigación, la cual se calcula en base a una serie de rangos asignados entre 1 y -1, donde los valores cercanos a 1 nos indican una correlación positiva grande y perfecta y -1 indican una correlación negativa grande y perfecta, los cercanos a 0 indican una correlación nula o mínima. Así mismo para determinar la correlación se debe observar el nivel de Significancia que está representado por el valor de P que debe ser menor a 0,05 para que se acepte la correlación entre variables.

Sig < 0.05 Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula

Sig. > 0,05 Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna

### **Hipótesis general**

H1: Si existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.

H0: No existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Hotel Las Vegas de la Ciudad de Jaén en el 2018.

**Tabla 35:**

***Prueba de hipótesis Clima organizacional y desempeño laboral***

		Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,733**
		N	18
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,733**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,001
		18	18

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla muestra que cuando se analizaron los resultados de la correlación entre Clima organizacional y desempeño laboral, se obtuvo un Rho de Spearman de 0,733, siendo una correlación positiva alta; la correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). Aceptándose H1, porque la Sig es  $0,01 < 0,05$ , por lo tanto, si existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral en el Hotel Las Vegas; se rechaza la Ho hipótesis nula.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

## DISCUSIÓN

La investigación se ha desarrollado siguiendo la normativa de la universidad Alas Peruanas, logrando satisfactoriamente los objetivos; tomando como base la teoría relacionada a las variables, en este caso al clima organizacional y el desempeño laboral, así también se ha tomado como referencia antecedentes relacionados al tema.

Para el acopio de la información, se ha utilizado dos cuestionarios los cuales han sido validados y confiables mediante la revisión de los expertos y del Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado que el mayor porcentaje de encuestados (61.1%) es de género masculino y en menor porcentaje (38.9%) es de sexo femenino, pudiendo señalar que hay más colaboradores varones que mujeres; en cuanto a la edad de los encuestados el mayor porcentaje (38,9%) presentan edades entre 31 a 34 años, y en menor porcentaje (16,7%) oscilan edades entre 18 a 30 y más de 51 años.

En lo referente al clima organizacional, el mayor porcentaje señalan que existen oportunidades de progresar en el hotel (50%), lo que impulsa a incrementar su esfuerzo al realizar sus actividades; en cuanto a que si el administrador expresa reconocimiento por los logros, el mayor porcentaje sostiene que si (38.89%) siendo este un incentivo valorado por los colaboradores; así también el mayor porcentaje (44.44%) refiere que las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse; también se encontró que el mayor porcentaje (33.33%) está identificado con el éxito en la organización.

Los resultados también sostienen que el mayor porcentaje 33.33% asegura sus niveles de logro en el trabajo; asimismo señala el mayor número de colaboradores (44.44%) que cumplir con las actividades es una tarea estimulante; ante la interrogante si el supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan, se aprecia que si reciben apoyo por parte de su superior al ocurrir algún problema (38.89%); así también se mejoran continuamente los métodos de trabajo con un (33.33%).

El mayor número de colaboradores (27.78%) se muestra indeciso en que la evaluación de su trabajo ayuda a mejorar sus tareas, por lo que se debe capacitar y analizar si ha mejorado

en sus funciones; cabe señalar que acceden a la información necesaria para cumplir con sus obligaciones laborales y que existe buena comunicación entre los colaboradores de la empresa; asimismo el mayor porcentaje (39.89%) señala que existe buena relación entre los trabajadores del hotel; en cuanto a si la remuneración es atractiva y equitativa con el trabajo realizado, la mayoría (33.33%) sostiene estar muy de acuerdo; como también que disponen de recursos que les facilita el trabajo (50%).

Al realizar el análisis conglomerado de las interrogantes, se puede diagnosticar al clima organizacional como favorable, mayor a los indicadores medio y desfavorable, dando cumplimiento al primer objetivo de la investigación.

En lo que al desempeño laboral se refiere, ante la interrogante si se elabora, ejecuta y evalúa el trabajo, no existe consenso ante esta pregunta por lo que es importante poner énfasis en el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores; se pudo obtener que el mayor porcentaje (55.56%) de colaboradores racionalizan los recursos, siendo estos eficientes; en cuanto a si completa las tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas pactadas, existe diferencias entre los colaboradores por lo que es necesario mayor supervisión para el cumplimiento de las funciones asignadas, sin embargo si cumplen en su mayoría con los compromisos.

Se aprecia que más de la mitad de colaboradores (55,6%) ejecuta con rapidez sus labores; así mismo el mayor porcentaje (50%) señala que su trabajo es eficiente y oportuno; también la gran mayoría de los colaboradores tienen iniciativa para realizar sus funciones, se comunican efectivamente con sus compañeros de trabajo y cooperan entre sí para un fin común, factores que deberían mantenerse; sin embargo existe discrepancia entre los colaboradores en cuanto a tener conocimiento y cumplir con las normas de la empresa.

El mayor porcentaje de colaboradores labora bien en grupo o en equipo según refieren para el logro de objetivos; cabe señalar que discrepan en cuanto al respeto mutuo y confianza con los demás, debiendo intervenir el administrador con la finalidad de fomentar lo correcto; en lo referente a si acepta los cambios sin dificultad, los colaboradores en su mayor porcentaje (55,6%) si accede, y en su mayor porcentaje (44.4%) de trabajadores asumen

riesgos derivados de su trabajo para tomar ciertas decisiones derivadas de sus funciones diarias.

Al realizar el análisis en conjunto de las respuestas a las interrogantes realizadas, se puede identificar que el desempeño laboral es regular, cumpliendo con el segundo objetivo de la investigación.

Se obtuvo un Rho de Spearman de 0,733, siendo una correlación positiva alta; la correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). Aceptándose H1, porque la Sig es  $0,01 < 0,05$ , por lo tanto, si existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral en el Hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén, se cumple con el tercer objetivo; logrando exitosamente el objetivo general de la investigación.

Quiñónez y Lascano (2013) realizó la tesis “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)”, tuvo como objetivo “determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, en la cual se diagnostica la situación actual del clima organizacional de la PUCESE”, guarda similitud con los resultados de la presente investigación, pues el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores.

Los resultados también concuerdan con los de Luengo (2013) quien realizó una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial”; con el mismo tipo de investigación descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal; obteniendo como resultado similar que el clima organizacional influye en el desempeño laboral.

En las investigaciones nacionales, Monteza (2017) realizó la investigación “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota” con el objetivo de determinar la relación entre ambas variables; el mismo tipo de estudio no experimental, diseño descriptivo correlacional; se obtuvo resultados similares pues existe relación directa y significativa entre las variables.

Asimismo, Ruiz (2015) en su tesis “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca”; planteó el objetivo de analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral; se aplicó una metodología relacional, demostrando al igual que la presente investigación que el clima laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Lo descrito confirma que hasta la actualidad, es de suma importancia el estudio consecutivo de ambas variables, pues el clima organizacional mantiene su influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores.

Se corrobora con lo señalado por Baguer (2012) al referirse que el clima organizacional es el ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto influyen en su conducta, incidiendo como en la presente investigación en el desempeño de los colaboradores.

Los resultados confirman los que señalan Gan y Traginé (2006) coincidiendo que el clima organizacional es un indicador fundamental de la vida de la organización, ya que está condicionado por normas internas de funcionamiento hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, tal como se ha identificado, sin dejar de lado los factores analizados que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

Palma (2004) refiere que el clima laboral es la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que laboran. Estas percepciones dependen de las diversas actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la empresa, lo cual es corroborado con la presente investigación al percibir el clima organizacional del hotel con favorable.

En cuanto al desempeño laboral, los resultados confirman lo señalado por Aamodt (2010) quien define que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar; por lo cual la importancia en este estudio para incrementar el desempeño de los colaboradores en el hotel Las Vegas.

## CONCLUSIONES

Se encontró, tras el análisis de las diferentes interrogantes a los colaboradores, que el clima organizacional en el Hotel Las Vegas es favorable, pues el mayor porcentaje 44% de los colaboradores así lo perciben.

Se identificó que el 56% de los colaboradores consideran que el desempeño laboral en la entidad es regular, manifestado tras el acopio de la información de las preguntas respondidas objetivamente por los trabajadores del hotel Las Vegas.

Se determinó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el hotel Las Vegas de Jaén en el 2018, deducido mediante la prueba del coeficiente de la Rho de Spearman que dio como resultado correlación de 0.733, con un nivel de significación bilateral de 0.01; aceptándose la hipótesis alterna que afirma que sí existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

En el caso del clima organizacional, realizar un diagnóstico constante del ambiente laboral para identificar las falencias; propiciar su mejora continua creando un ambiente de mayor confianza entre líder y subordinados; propiciar reuniones formales e informales con los colaboradores con la finalidad de identificar sus necesidades y el respeto entre ellos; desarrollar programas de incentivos y reconocimientos, teniendo en cuenta las necesidades que posee cada miembro de la organización.

Implementar evaluaciones del desempeño de los colaboradores en base a competencias, con fin de identificar que colaboradores requieren desarrollar las idóneas para su puesto de trabajo, así los resultados serán más óptimos para el trabajador y el hotel.

Profundizar la investigación con un estudio propositivo - aplicativo referente al clima organizacional, ya que se evidencia que esta influye en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén.

Se sugiere tomar la presente investigación como fuente para empresarios e investigadores que muestren interés en el tema, pues como se ha podido observar, la variable clima organizacional influye significativamente en el desempeño de los colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M (2010). *Psicología industrial / organizacional*. Un enfoque aplicado. 6ª. Edición. Cengage Learning Editores. México
- Baguer, A. (2012). *Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías*. 7ma ed. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones. 9ª. ed. México: Mc.Graw-Hill.
- Cuadrado, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. España: FC Editorial.
- Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano. 5ª. Edición. Pearson Education
- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. España: Editorial Paraninfo.
- Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Gan, F. y Berbel F. (2007). *Manual de recursos humanos / Human Resources Manual: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. (Vol. 94). Barcelona: Editorial UOC.
- Gan, F. y Traquiné, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. Tesis Post Grado. Universidad del Zulia. Venezuela.

- Monteza, A. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota*. Tesis Post Grado. Universidad César Vallejo.
- Newstrom, J. (2011), *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual*. Lima.
- Panta, L. (2015). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la ciudad de Chiclayo*. Tesis Pre Grado. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Quiñones, V. & Lascano, J. (2013), *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)*. Tesis Post Grado. Universidad Tecnológica Israel. Ecuador.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas*. Tesis Pre Grado. Universidad Nacional José María Arguedas.
- Ruiz, J. (2008). *Sociología de las organizaciones complejas*. Universidad de Deusto.
- Ruiz, K. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca*. Tesis Pre Grado. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014) *Administración*. 12ª. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana SA
- Robbins, S. y Judge, T (2013) *Comportamiento Organizacional*. 15ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Wheter W., y Davis K. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano* 7ª ed. México: Mc Graw-Hill.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A: Encuesta Clima Organizacional**

## ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

N°	PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Existen oportunidades de progresar en el hotel.					
2	El administrador expresa reconocimiento por los logros.					
3	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
4	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
5	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
7	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
10	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
11	En la oficina, la información fluye adecuadamente.					
12	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
13	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
14	La remuneración es atractiva y equitativa con el trabajo realizado.					
15	Se dispone de recursos que faciliten el trabajo.					

## FICHA TÉCNICA

**1.- Denominación:** Clima organizacional en los colaboradores del Hotel Las Vegas Jaén 2018.

**2.- Objetivo:** Identificar el Clima organizacional mediante sus 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

**3.- Modo de aplicación:** la aplicación del instrumento se realizará en las instalaciones del hotel a los 18 colaboradores durante 1 semana,; acopiándose la información por la mañana, tarde y noche, la cual tendrá una duración de 15 minutos.

**4.- Escalas:**

**a. General**

<b>Categoría</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Indicador Clima organizacional</b>
Muy de acuerdo	61 – 75	Favorable
De acuerdo	46 – 60	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31 – 45	Regular
Desacuerdo	16 – 30	Desfavorable
Muy en desacuerdo	01 – 15	

**b. Específica**

<b>Categoría</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>
Muy de acuerdo	13 – 15	13 – 15	13 – 15	13 – 15	13 – 15
De acuerdo	10 – 12	10 – 12	10 – 12	10 – 12	10 – 12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	07 – 09	07 – 09	07 – 09	07 – 09	07 – 09
Desacuerdo	04 – 06	04 – 06	04 – 06	04 – 06	04 – 06
Muy en desacuerdo	01 – 03	01 – 03	01 – 03	01 – 03	01 – 03

## **ANEXO B: Encuesta Desempeño Laboral**

### ENCUESTA DESEMPEÑO LABORAL

N°	PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Usted elabora, ejecuta y evalúa el trabajo					
2	Al realizar una actividad, racionaliza los recursos.					
3	Completa las tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas pactadas.					
4	Cumple con los compromisos señalados.					
5	Ejecuta con rapidez las labores encomendadas.					
6	Su trabajo es eficiente y en modo oportuno.					
7	Toma iniciativa ante algún acontecimiento para lograr los objetivos.					
8	Se comunica de manera efectiva con sus compañeros de trabajo.					
9	Coopera con sus compañeros de trabajo para un fin común.					
10	Tiene conocimiento y cumple las normas de la empresa.					
11	Se desenvuelve eficazmente en equipo o grupo para alcanzar las metas de la organización.					
12	Es realista y franco al realizar sus actividades.					
13	Mantiene el respeto mutuo y confianza con los demás.					
14	Acepta los cambios sin dificultad					
15	Asume riesgos derivados de su trabajo.					

## FICHA TÉCNICA

**1.- Denominación:** Desempeño laboral en los colaboradores del Hotel Las Vegas Jaén 2018.

**2.- Objetivo:** Identificar el nivel de desempeño laboral mediante sus 3 dimensiones: nivel de desempeño, competencias de gestión y diseño de trabajo.

**3.- Modo de aplicación:** la aplicación del instrumento se realizará en las instalaciones del hotel a los 18 colaboradores durante 1 semana; acopiándose la información por la mañana, tarde y noche, la cual tendrá una duración de 15 minutos.

**4.- Escalas:**

**a. General**

<b>Categoría</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Indicador Clima organizacional</b>
Muy de acuerdo	61 – 75	Favorable
De acuerdo	46 – 60	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31 – 45	Regular
Desacuerdo	16 – 30	Desfavorable
Muy en desacuerdo	01 – 15	

**b. Específica**

<b>Categoría</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>
Muy de acuerdo	25 – 30	13 – 15	25 – 30
De acuerdo	19 – 24	10 – 12	19 – 24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13 – 18	07 – 09	13 – 18
Desacuerdo	07 – 12	04 – 06	07 – 12
Muy en desacuerdo	01 – 06	01 – 03	01 – 06

## **ANEXO C: Matriz de Consistencia**



## **ANEXO D: Alfa de Cronbach**

### **Confiabilidad a través del Alfa de Cronbach**

		N	%
Casos	Válido	18	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	18	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	32

El coeficiente del Alfa Cronbach obtenido  $\alpha = ,926$  lo cual admite que el cuestionario referente al clima organizacional y desempeño laboral en su versión de 30 ítems, tiene una fuerte confiabilidad y existe una alta consistencia interna entre los ítems.

## **ANEXO E: Fotografías**



Realizando la encuesta a una de las colaboradoras del hotel



**La encuestada mostrando las actividades que realiza y por lo cual es evaluado su desempeño**

## **ANEXO F: Validación del instrumento**

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Estimado Docente/ Licenciado/Magister/Doctor,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la encuesta que se pretende utilizar.

A continuación, se presenta una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente encuesta.

### Información sobre el especialista:

Nombre:

Walter Solano Villorreal

Sexo:

M(X), F( )

Grado académico:

Licenciado en Administración de Empresas

Años de experiencia:

10 años.

Lugar de trabajo:

Electro Oriente UAP.

## CUESTIONARIO

**Tesis:** El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el Hotel "Las Vegas" de la ciudad de Jaén 2018

Variable	Dimensión	Indicador	Items	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones	
					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima Organizacional	Autorrealización	Desarrollo personal y profesional	1	- Muy de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Muy en desacuerdo					X		X			
			2						X		X			
			3		X		X		X		X			
	Involucramiento laboral	Identificación con la empresa	4							X		X		
			5						X		X			
			6		X		X		X		X			
	Supervisión	Apoyo y control	7							X		X		
			8		X		X		X		X			
			9						X		X			
	Comunicación	Comunicación e interrelación	10							X		X		
			11		X		X		X		X			
			12						X		X			

	Condiciones laborales	Cooperación, remuneración y recursos	13						X		Y	
			14		X		X		Y		X	
			15						Y			Y

Variable	Dimensión	Indicador	Items	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones	
					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desempeño Laboral	Nivel de desempeño	Planificación	1	- Muy de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Muy en desacuerdo	X		Y		Y		X			
			2										Y	X
		Responsabilidad	3											
			4										Y	X
		Calidad de Trabajo	5											
			6										Y	X
	Competencias de gestión	Iniciativa	7		Y		Y		X					
			Relaciones Interpersonales								8	Y	X	
											9			Y
	Diseño de trabajo	Cumplimientos de normas	10		Y		Y		X					
			Trabajo en equipo								11	Y	X	
		Confiabilidad y discreción									12			Y
			13								Y	X		
		Confiabilidad	14										Y	X
			15								Y	X		

**Su evaluación es:**

a.- Inadecuada

b.- Regular

c.- Buena

d.- Excelente

**Comentario:**

*Instrumento acorde para la investigación*

**Muchas gracias por su colaboración**

  
Firma del experto

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Estimado Docente/ Licenciado/Magister/Doctor,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la encuesta que se pretende utilizar.

A continuación, se presenta una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente encuesta.

### Información sobre el especialista:

Nombre: ÉRICA KARIN ABAD SEVILLANO  
Sexo: M ( ) F (X)  
Grado académico: LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
Años de experiencia: 7 AÑOS  
Lugar de trabajo: UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

## CUESTIONARIO

**Tesis:** El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el Hotel "Las Vegas" de la ciudad de Jaén 2018

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones		
					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta				
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Clima Organizacional	Autorrealización	Desarrollo personal y profesional	1	- Muy de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Muy en desacuerdo					/		/				
			2		/		/		/		/				
			3						/		/				
	Involucramiento laboral	Identificación con la empresa	4				/		/		/		/		
			5		/				/		/				
			6						/		/				
	Supervisión	Apoyo y control	7						/		/		/		
			8		/		/		/		/				
			9						/		/				
	Comunicación	Comunicación e interrelación	10						/		/		/		
			11		/		/		/		/				
			12						/		/				

	Condiciones laborales	Cooperación, remuneración y recursos	13						<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
14				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
15									<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Variable	Dimensión	Indicador	Items	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones	
					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desempeño Laboral	Nivel de desempeño	Planificación	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy de acuerdo</li> <li>- De acuerdo</li> <li>- Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>- Desacuerdo</li> <li>- Muy en desacuerdo</li> </ul>					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			2					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Responsabilidad	3		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			4						<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Competencias de gestión	Calidad de Trabajo		5	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
					6					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	7				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Diseño de trabajo	Iniciativa	8		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			9						<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			10		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Diseño de trabajo	Relaciones Interpersonales	11		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			12		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			13		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			14		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			15		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Estimado Docente/ Licenciado/Magister/Doctor,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la encuesta que se pretende utilizar.

A continuación, se presenta una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente encuesta.

### Información sobre el especialista:

Nombre:

Ricardo Rivera Tantaclucio

Sexo:

M(  ) F(  )

Grado académico:

MBA

Años de experiencia:

15

Lugar de trabajo:

UAP - UNJ - USS



## CUESTIONARIO

**Tesis:** El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el Hotel "Las Vegas" de la ciudad de Jaén 2018

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones	
					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima Organizacional	Autorrealización	Desarrollo personal y profesional	1	- Muy de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Muy en desacuerdo					/		/			
			2				/		/		/			
			3		/		/		/		/			
	Involucramiento laboral	Identificación con la empresa	4						/		/			
			5		/		/		/		/			
			6		/		/		/		/			
	Supervisión	Apoyo y control	7						/		/			
			8		/		/		/		/			
			9		/		/		/		/			
	Comunicación	Comunicación e interrelación	10						/		/			
			11		/		/		/		/			
			12		/		/		/		/			

	Condiciones laborales	Cooperación, remuneración y recursos	13	/	/	/	/	/	/	/	/	/
			14									
			15									

Variable	Dimensión	Indicador	Items	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones
					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Desempeño Laboral	Nivel de desempeño	Planificación	1	- Muy de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Muy en desacuerdo	/		/		/		/		
			2						/		/		
		Responsabilidad	3						/		/		
			4						/		/		
		Calidad de Trabajo	5						/		/		
			6						/		/		
	Competencias de gestión	Iniciativa	7		/		/						
			8		/		/						
		Relaciones Interpersonales	9		/		/						
	Diseño de trabajo	Cumplimientos de normas	10		/		/						
			11		/		/						
		Trabajo en equipo	12		/		/						
			13		/		/						
		Confiabilidad y discreción	14		/		/						
			15		/		/						

**Su evaluación es:**

a.- Inadecuada

b.- Regular

c.- Buena

d.- Excelente

**Comentario:**

*Buen instrumento para realizar la investigación*

**Muchas gracias por su colaboración**

*[Handwritten signature]*  
Firma del experto