



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LA EMPRESA CONSULTORA Y CONSTRUCTORA “SAN  
MARTÍN S.A.”, PUCALLPA-2018**

**Para obtener el Título Profesional de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por el Bachiller:  
WILLIAM MOISÉS VILLANUEVA PIMENTEL**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En Huánuco, siendo las 18:00 horas del día 31 de Enero de 2019, en las instalaciones del local de la Universidad Alas Peruanas – Filial Huánuco, se inició la Sesión Pública de Sustentación de Tesis, ante el Jurado constituido por los señores:

<b>PRESIDENTE</b>	DR. PABLO ESPINOZA JARA
<b>SECRETARIO</b>	MG. JULIO HUMBERTO FLORES PIÑAN
<b>MIEMBRO</b>	MG. ZOSIMO E. CASTILLO LOVATON

El postulante al Título Profesional de Licenciado em Administración y Negocios Internacionales:

**BACHILLER: VILLANUEVA PIMENTEL, WILLIAM MOISES**


Procedió a la Sustentación de Tesis Titulada:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
CONSULTORA Y CONSTRUCTORA SAN MARTIN S.A, PUCALLPA-2018”**

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formulados por los señores miembros del Jurado, de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias y concluido este acto, se realizó la votación correspondiente, resultando el ponente:

APROBADO POR UNANIMIDAD.

En fe de lo cual se asentó la presente Acta que firman el Señor Presidente y los demás miembros del Jurado.

  
DR. PABLO ESPINOZA JARA  
Presidente

N° Colegiatura: 2.086.35.....

  
MG. JULIO HUMBERTO FLORES PIÑAN

Secretario

N° Colegiatura: C.I.P. 136486

  
MG. ZOSIMO E. CASTILLO LOVATON

Miembro

N° Colegiatura: C.P.R. 0213305

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por inculcarme el ejemplo de superación y responsabilidad para alcanzar mis objetivos.

**William Moisés**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Alas Peruanas por acogerme en sus aulas para realizarme como profesional.

A los docentes de la Universidad Alas Peruanas por sus conocimientos y valiosas experiencias compartidas.

A los trabajadores de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 por su apoyo desinteresado en la realización de la presente investigación.

A mis familiares y amigos por su apoyo permanente y consejos oportunos.

**El autor**

## RESUMEN

La presente investigación titulada CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA CONSULTORA Y CONSTRUCTORA, PUCALLPA-2018, cuya finalidad fue determinar la relación o grado de asociación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-

La investigación es de tipo no experimental de alcance descriptivo correlacional con un diseño también correlacional. La población lo constituyeron los trabajadores de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 que cuenta con 20 trabajadores entre profesionales, técnicos y obreros y la muestra que es igual a la misma población, se trata de una población censal o muestra universal. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios que midieron el clima organizacional y el desempeño laboral conformado por 20 ítems, los mismos que fueron validados estadísticamente y cuya confiabilidad se determinó mediante el estadígrafo Alpha de Cronbach.

Los resultados indican que clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente ya que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.772, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Así mismo en promedio el clima organizacional tiene una valoración de regular con 57 puntos de un total de 100; y el desempeño laboral en promedio dicha variable tiene una valoración de buena con 79 puntos de un total de 100.

**Palabras clave:** clima organizacional, desempeño laboral, trabajo compartido, inteligencia emocional, manejo de conflictos, responsabilidad

## ABSTRACT

This research entitled ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE IN A CONSULTING AND CONSTRUCTION COMPANY, PUCALLPA-2018, whose purpose was to determine the relationship or degree of association that exists between the organizational climate and the work performance of the Consulting and Construction Company "San Martín SA ", Pucallpa-

The research is of a non-experimental type with a correlational descriptive scope with a correlational design. The population was constituted by the workers of the Consulting and Construction Company "San Martín SA", Pucallpa-2018 that has 20 workers among professionals, technicians and workers and the sample that is equal to the same population, it is a census or universal sample. The technique used was the survey and as instruments two questionnaires that measured the organizational climate and the work performance made up of 20 items, the same ones that were statistically validated and whose reliability was determined by the Cronbach's Alpha statistician.

The results indicate that organizational climate and work performance in the Consulting and Construction Company "San Martín SA", Pucallpa-2018, are directly related since the correlation coefficient has a value of 0.772, and the p-value equal to zero is lower than the estimated error (0.01), for which the research hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected. Likewise, on average, the organizational climate has a regular rating of 57 points out of a total of 100; and the average job performance of said variable has a good valuation with 79 points out of a total of 100.

**Key words:** organizational climate, work performance, shared work, emotional intelligence, conflict management, responsibility

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.2 Formulación del problema .....	14
1.3 Objetivos de la investigación .....	15
1.3.1 Objetivo general .....	15
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
1.4 Justificación del estudio .....	16
1.5 Limitaciones de la investigación .....	17
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes del estudio .....	18
2.2. Bases Teóricas .....	22
2.2.1. Clima Organizacional .....	22
2.2.2. Desempeño laboral .....	31
2.3. Definición de términos básicos .....	40
2.4. Hipótesis .....	42
2.4.1 Hipótesis general .....	42

2.4.2. Hipótesis específica.....	42
2.5. Variables .....	43
2.5.1 Definición conceptual de la variable .....	43
2.5.2 Definición operacional de la variable .....	43
2.5.3 Operacionalización de la variable.....	44

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1 Tipo y nivel de investigación.....	45
3.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	46
3.3 Población y muestra .....	46
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	47
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento.....	48
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	51

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1 Presentación e interpretación de los resultados.....	52
4.2 Prueba de hipótesis.....	64

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de resultados .....	69
------------------------------------	----

CONCLUSIONES .....	73.
--------------------	-----

RECOMENDACIONES .....	74
-----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
----------------------------------	----

### **ANEXOS.**

ANEXO 1: Instrumentos.....	79
----------------------------	----

ANEXO 2: Matriz de consistência.....	83
--------------------------------------	----



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Clima organizacional de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.....	52
<b>Tabla 2.</b> Liderazgo en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	54
<b>Tabla 3.</b> Trabajo compartido en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.....	55
<b>Tabla 4.</b> Inteligencia emocional en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.....	56
<b>Tabla 5.</b> Manejo de conflictos en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.....	57
<b>Tabla 6.</b> Desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.....	58
<b>Tabla 7.</b> Capacidad laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	59
<b>Tabla 8.</b> Compromiso en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	60
<b>Tabla 9.</b> Responsabilidad en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	61
<b>Tabla 10.</b> Productividad en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	62
<b>Tabla 11.</b> Medidas de tendencia central del clima organizacional y del desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1.</b>	Clima organizacional de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	53
<b>Gráfico 2.</b>	Liderazgo en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	54
<b>Gráfico 3.</b>	Trabajo compartido en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	55
<b>Gráfico 4.</b>	Inteligencia emocional en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	56
<b>Gráfico 5.</b>	Manejo de conflictos en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	57
<b>Gráfico 6.</b>	Desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	58
<b>Gráfico 7.</b>	Capacidad laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	59
<b>Gráfico 8.</b>	Compromiso en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	60
<b>Gráfico 9.</b>	Responsabilidad en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	61
<b>Gráfico 10.</b>	Productividad en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 .....	62

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

El colaborador, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos.

Lo que poco ayuda en una buena convivencia son las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador, es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite; y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar.

Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que

impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina.

Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima organizacional es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor.

La presente investigación tiene las siguientes partes: El problema de investigación que comprende el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación. Marco teórico que contiene los antecedentes del estudio, tanto internacionales, nacionales y regionales o locales; bases teóricas, definición de términos; hipótesis tanto la general como las específicas, variables, con sus definiciones conceptual y operacional, así como la operacionalización. Metodología que comprende el tipo y nivel de la investigación, descripción del ámbito de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y plan de recolección y procesamiento de datos. Resultados que comprende la presentación e interpretación de los resultados y la prueba de hipótesis. Discusión que se refiere a la comparación de los resultados obtenidos con los antecedentes y aportes teóricos. Luego se tiene las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos

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

### **1.1. Planteamiento del problema**

En los últimos años, el clima organizacional y desempeño laboral adquirieron trascendencia en todas las organizaciones y en especial en la empresa privada que cada vez van mejorando los servicios por la globalización y la competitividad. Entendiendo la importancia de estas dos variables, se logrará brindar un servicio de calidad a los usuarios y a su vez se tendrá incremento de productividad y el cumplimiento de las metas empresariales.

En nuestro país, la implementación de acciones e instrumentos para lograr un clima organizacional y mejorar el desempeño laboral, se observa y experimenta con mayor frecuencia en la actividad empresarial. Son escasas las entidades del estado que dentro de la política de desarrollo de sus recursos humanos se presupuesten y consignent lineamientos que permitan organizarse de manera objetiva y lograr la mejora de su desempeño laboral y en todo caso si éstos existen, no son desarrollados, sin embargo, existe un claro y permanente interés de los funcionarios, directivos y colaboradores de mejorar permanentemente el clima organizacional, sobre todo el liderazgo, trabajo compartido, las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos para propender a un buen desempeño laboral y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales.

El clima organizacional es una variable fundamental en las organizaciones puesto que se consideran las características del

ambiente de trabajo que perciben los colaboradores y que influyen decididamente en su comportamiento y por ende en su desempeño laboral

Si se considera al desempeño laboral como un conjunto de actitudes que tienen los colaboradores, éstos tienen que ver directamente con el cumplimiento de los objetivos y que se evidencian en las competencias de los mismos y su nivel de productividad personal.

Es por ello que las organizaciones se preocupan permanentemente por mejorar sus servicios que está en relación directa con el desempeño laboral, sin embargo, paradójicamente poca importancia dan a mejorar el clima organizacional que es el punto de partida para toda mejora en la vida institucional.

La presente investigación se realiza porque en la actualidad en las empresas consultoras y constructoras en la ciudad de Pucallpa, se nota un clima organizacional no adecuado, puesto que no todos los colaboradores tienen característica de líderes, el trabajo muchas veces es individual y no compartido, la comunicación no es oportuna, el reparto no se da con puntualidad, las relaciones interpersonales no son tan eficientes y en muchos casos el manejo de conflictos no se da en forma oportuna, factores que afectan el desempeño laboral por lo que fue necesario y urgente investigar la relación que existe entre estas dos variables, para dar algunas sugerencias para la mejor productividad y potenciar la rentabilidad de acuerdo a las metas y objetivos empresariales.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general:**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cómo se relaciona el liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?

¿Cómo se relaciona el trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?

¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?

¿Cómo se relaciona el manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?

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

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar cómo se relaciona el liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.

Determinar cómo se relaciona el trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.

Determinar cómo se relaciona la inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.

Determinar cómo se relaciona el manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.

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

##### **Justificación Práctica**

El objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa debiendo ser un proceso que se realice periódicamente, para poder hacer los cambios necesarios e implementarlos de manera acertada y de esa forma mantener un clima adecuado, que favorezca el rendimiento de los colaboradores. Así mismo la presente investigación servirá de antecedentes en otras investigaciones.

##### **Justificación Teórica**

Esta investigación permitirá aportar teorías actualizadas sobre el clima organizacional y el desempeño laboral indagando con mayor profundidad sobre el conocimiento de estas variables y sus dimensiones los cuales son de suma importancia para el logro de las metas institucionales.

##### **Justificación Metodológica**

La técnica empleada en el recojo y procesamiento de la información, están sujetos al tipo de investigación correlacional, para lo cual se utilizaron instrumentos como el cuestionario, previa validación estadística empleando el coeficiente de correlación de Pearson y que



conocida su efectividad y confiabilidad podrán ser empleadas en investigaciones mucho más profundas y experimentales relacionadas con las variables de estudio clima organizacional y desempeño laboral, adaptándolos a la realidad a investigar.

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

Las limitaciones de la presente investigación se refieren sobre todo al tiempo disponible del responsable por el hecho de trabajar, así como a la falta de antecedentes locales y sobre todo a la dificultad de la aplicación de los instrumentos de toma de datos y al sesgo de los resultados, donde se hizo muchas postergaciones por parte de los propietarios de la empresa para la toma de datos y siempre los estudios que tienen que ver con las conductas y comportamientos de los colaboradores de una organización, los responsables hacen cierta resistencia para reportar información.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

En la presente investigación se tuvieron en cuenta los siguientes antecedentes:

Ojeda (2011). Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México. El autor llega a la siguiente conclusión:

El clima organizacional es uno de los indicadores principales, para determinar el funcionamiento organizacional. Permite evidenciar los factores que afectan a dicha organización, precisando los problemas existentes en su proceso de desarrollo con la finalidad de gerenciar adecuadamente los niveles de intervención en las áreas o jefaturas susceptibles de mejora y de cambio.

Morales (2010). La Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental, en la Universidad Salesiana de México. El autor de la mencionada investigación llegó a la siguiente conclusión:

Existe una máxima importancia del clima organizacional adecuado, el mismo que debe ser evaluado secuencial y periódicamente, pues una organización tiene diversos climas acorde con la cantidad de áreas o departamentos.

Marroquín y Pérez (2011) en su investigación: El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala, llegan a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional de los colaboradores es adecuado y favorable para la organización, debido a que las actividades asignadas y desarrolladas en el cumplimiento de las funciones son positivas.

El desempeño laboral de los trabajadores, es adecuado al perfil del puesto o cargo, permitiéndose el desarrollo adecuado y la satisfacción plena por los resultados que se logra en el cumplimiento de las tareas y funciones diarias.

Quintero; Africano y Faría (2009). Tesis sustentada en la Universidad de Zulia cuyo título: Clima organizacional y desempeño laboral de las empresas vigilantes asociadas Costa Oriental del Lago. Dichos investigadores llegan a las siguientes conclusiones:

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

Uría (2011) en la tesis de investigación titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andalucía Ltda. de la ciudad de Ambato” concluye que:

No existe conformidad por parte de los colaboradores en cuanto al clima organizacional.

Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales

Quispe y Tito (2013) en su investigación: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) – Huancavelica, llegan a las siguientes conclusiones:

En cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la ODEI – Huancavelica, el desempeño de los trabajadores se ve afectado porque en dicha organización se práctica un liderazgo autocrático, lo que restringe el aporte de ideas innovadoras cohibiendo a los colaboradores a realizar un trabajo adecuado, a dar un valor agregado a su trabajo y a innovar en bien de la institución.

Huamani (2012) en su investigación: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral caso: Banco de la Nación Agencia- Lircay, 2011, concluye:

Se ha encontrado que el 75% del personal del Banco de la Nación- Agencia de Lircay consideran que la estructura organizacional es lo más adecuada, con conceptos claros de departamentalización, descripción de cargos bien definidos, políticas, reglas y procedimientos claros, la división de trabajo no permite que el personal llegue a la monotonía (rutina).

En cuanto a la responsabilidad como dimensión de la cultura organizacional, se ha encontrado que el 100% (25 % están muy de acuerdo y 75 % de acuerdo) del personal del Banco de la Nación- Agencia Lircay están como mínimo de acuerdo que la líneas de mando están claramente definidas, que existen muchas actividades delegadas

entre el personal operativo y que las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces.

Sulca (2009). La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras en Huamanga en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. El investigador llega a la siguiente conclusión: Se ha determinado con evidencias estadísticas que el desempeño laboral de las instituciones financieras están influenciados principalmente por la motivación, los incentivos y reconocimientos, la equidad y el proceso limpio y transparente de los ascensos y promociones de los trabajadores.

Peralta (2015) realizó la investigación titulada: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, donde concluye que la gestión del talento humano tiene una relación directa pero débil con el desempeño laboral del personal de la municipalidad, de acuerdo a la prueba de hipótesis realizado mediante el índice Rho de Spearman

Bedoya (2003). Tesis sustentada en la de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; cuyo título es: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Llega a las siguientes conclusiones:

-La gestión de personas, en esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. La función de los recursos humanos está viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones. Entre las conclusiones menciona que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo

grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Clima organizacional**

Existen una serie de conceptos, enfoques y definiciones sobre clima organizacional, entre los más importantes se han considerado los siguientes autores:

El clima organizacional se refiere al estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño del recurso o talento humano en una organización teniendo en cuenta las teorías, los enfoques, los métodos extraídos de las disciplinas o áreas como la psicología laboral, sociología, la administración y la antropología cultural que tienen que ver y nos refieren en forma clara y objetiva sobre los aspectos de las acciones individuales y grupales dentro de una organización, así también analizar el efecto de la globalización y la competitividad como factores externos de amenazas a toda institución (Ivancevich, 2006)

Esto indica que el clima organizacional implica el estudio y la aplicación de teorías emergentes y de las fortalezas y capacidades del talento humano los mismos que influyen en el desempeño laboral en el lugar de trabajo dentro de toda organización.

Del mismo modo podemos indicar que el clima organizacional es el ambiente propio de trabajo, con una serie de características

como son los elementos tangibles, la motivación, la estructura, comunicación entre otros (Méndez, 2006)

Muchos autores opinan que el clima organizacional son las percepciones compartidas de los miembros de una institución respecto a las características de la organización sobre todo a los elementos tangibles, al ambiente laboral, relaciones interpersonales que afectan directamente al desempeño del talento humano.

Al clima organizacional se le considera como el sello de la personalidad de toda organización que es propia e inherente a sus características propias y diferenciadas de otras instituciones. Este concepto se refiere al ambiente laboral que existe entre los miembros de la institución, el mismo que está ligado a la motivación, relaciones interpersonales y otros, es decir, aquellos factores que determinan un clima adecuado o inadecuado.

Así mismo, (Chiavenato, 2009, p. 261) afirma que el clima organizacional es un engranaje entre las características ambientales percibidas por los colaboradores. Siendo un factor fundamental en el desarrollo de las instituciones y garantizar su vigencia y permanencia representa un desafío que compromete a todos sus integrantes

Podemos indicar que el clima institucional dentro de un sistema organizativo, representa un indicador de calidad muy importante y que no debe faltar en el proceso del desarrollo de toda empresa, donde existe una relación que interactúan en función a fines y objetivos comunes, bajo normas, misión y visión institucional

Según los estudios realizados por la CEPAL, los factores que favorecen el clima institucional son varios, los que al ser aplicados en forma conjunta y coordinadamente producen resultados esperados y positivos, pero cuando están ausentes o

desligados sin una relación estrecha entre ellos los resultados esperados no son los más adecuados y en muchos casos negativos. Y, sin ninguno está presente o cada uno está en vertientes diferentes los resultados pueden ser desastrosos para la organización. Ello ocurre cuando no existe una adecuada gestión, y una pésima dirección, o las políticas institucionales son burdas copias de otras realidades que se quiere implantar en un contexto diferente.

Por lo tanto es necesario poner atención a cada uno de los factores asociados y concurrentes en el clima organizacional analizando cómo se plantea y se implementa donde la fusión y la conjugación de los mismos traen consigo el éxito institucional.

Las organizaciones tienen que trabajar en forma conjunta, promoviendo un ambiente favorable y de compañerismo, el mismo que se va ir fortaleciendo con las buenas relaciones que se van presentando y en la medida en que se vuelve más complejo. De esta forma tendremos un buen clima en a toda institución.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645)

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en



gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima. De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. (Caligiore y Díaz 2003)

Senge presenta una aproximación a la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico. Básicamente, enfoca su análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo dentro de las empresas, de tal manera que se aproveche al máximo el talento de la gente para trabajar productivamente hacia objetivos comunes. El mismo autor define a este tipo de organizaciones como inteligentes, ya que en ellas sus recursos humanos expanden continuamente sus capacidades para crear los resultados esperados, demostrando una alta disposición de aprender más rápidamente que sus competidores, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con ello, considera que no hay organización inteligente sin visión compartida, ya que sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status que pueden

ser abrumadoras. En cambio, la visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos... La excelencia de la meta induce nuevas formas de pensar y actuar. Senge (1990).

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales. Las primeras son las que determinan el sentido en que una organización evoluciona y los resultados obtenidos; las segundas reflejan el estado interno y la salud institucional; por último, las terceras son el resultado de las dos anteriores, además, reflejan los resultados obtenidos por la organización, en cuanto a su productividad. (Brunet, 1999)

Los expertos coinciden en considerar cuatro tipos de clima:

El primero es el tipo de clima autoritario y se basa en un sistema de autoritarismo explotador, donde la dirección no tiene confianza en los colaboradores, las decisiones se toman en la cima de la organización las que se distribuyen descendientemente. Los colaboradores trabajan en una atmósfera de miedo, de castigos, amenazas y muy poco existe reconocimientos Este tipo de clima no presente ni representa un ambiente estable, donde la comunicación de los directivos y funcionarios, existe solo en forma de directrices y de funciones específicas. El segundo tipo de clima es el autoritario y se basa en un sistema de autoritarismo paternalista, donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. El tercer tipo de clima es el participativo, y está basado en un sistema consultivo, aquí la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones son generalmente

tomadas en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente; las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. El cuarto tipo de clima según es el participativo y está basado en un sistema de participación plena de todo el grupo. En este caso, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, las mismas que se toman por consenso. La comunicación además de ser descendente y ascendente, también es horizontal. (Brunet,1999)

Tabla 1. Tipos de clima organizacional y sus características

<b>TIPOS CLIMA</b>			
<b>TIPO AUTORITARIO</b>		<b>TIPO PARTICIPATIVO</b>	
<b>Sistema I:</b>	<b>Sistema II:</b>	<b>Sistema</b>	<b>Sistema IV:</b>
Autoritarismo Explotador	Autoritarismo Paternalista	Consultivo	Participación en Grupo
<b>MÉTODOS DE MANDO</b>			
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores y subordinados.	De naturaleza autocrática, con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Existe una consulta entre superiores y subordinados, con una relación de confianza bastante elevada.	Delegación de responsabilidades existiendo una relación de confianza entre todos los colaboradores
<b>FUERZAS MOTIVACIONALES</b>			
Insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la misma organización.	Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, el administrador y la misma organización.	Aquí se puede observar una mediana satisfacción en el trabajo entre los colaboradores y la propia organización.	Se encuentra motivado por la misma satisfacción, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento.
<b>MODOS DE COMUNICACIÓN</b>			
Poca comunicación ascendente, lateral o descendente. Generalmente genera desconfianza por los empleados	Hay poca comunicación ascendente, lateral y descendente. La comunicación es condescendiente por superiores y con precaución por subordinados	Poca comunicación ascendente, lateral o descendente. Generalmente genera desconfianza por los empleados	Poca comunicación ascendente, lateral o descendente. Generalmente genera desconfianza por los empleados
<b>PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES</b>			
Las decisiones se toman en la cumbre y están basadas en una información parcial e inadecuada.	Las decisiones se toman en cuenta sobre la base individual, desalentando el trabajo en equipo.	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero también en los niveles inferiores	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, y bien integrado en todos los niveles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (1999)

## **Dimensiones del clima organizacional**

El clima organizacional presenta muchas dimensiones de las cuales se ha considerado sólo algunas para la investigación por ser consideradas las que determinan el clima en la institución materia de la presente investigación. Entre ellas se tiene:

### **Liderazgo**

El liderazgo es un poder que tiene una persona para liderar a un grupo de personas teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos de ambas partes para conseguir un objetivo deseado.

Es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para lograr los objetivos corporativos inculcando el cambio, sobre todo en la escala de valores de sus seguidores por lo tanto, el liderazgo es la función que se ocupa una persona para distinguirse del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo de personas poniendo en marcha todo sus conocimientos y habilidades para el beneficio del grupo. (Bonifaz, 2012).

Entendemos por liderazgo entonces las características que tiene una persona de conducir a sus seguidores en base a sus habilidades, conocimiento y competencias a objetivos que van a beneficiar a la organización. Esta intencionalidad del líder indudablemente debe influir en la manera de pensar y actuar positivamente frente a las demás personas y competidores y esta influencia depende de la situación empleando adecuadas habilidades comunicativas y además tener la capacidad de gestión, de convocatoria, de motivación y la capacidad creativa.

### **Trabajo compartido o en equipo**

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas. Se considera una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo.

### **Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional según Mayer, es una competencia para poder entender y dominar las emociones propias y de los semejantes. Con este tipo de inteligencia se puede modular nuestra conducta y personalidad. (Martínez y otros, 2010)

Las opiniones populares pensaban que el coeficiente intelectual era un indicador fundamental y referente en la inteligencia de las personas. Sin embargo, afirma que el coeficiente intelectual como un indicador de la inteligencia, no explican a plenitud la capacidad cognitiva de una persona, puesto que no tienen en cuenta la dimensión de la inteligencia interpersonal ni de la intrapersonal. (Gardner, 1987),

La importancia de las emociones personales en todas las actividades laborales tenían una posición alta sin embargo no se tenía sistematizado ni ordenado el mundo de las emociones hasta que se publicó el libro de Goleman, denominado inteligencia y fue el punto de partida que esta característica o habilidad personal se popularizó y universalizó, aumentando su

difusión en periódicos, revistas y otros medios de información de la época.

La inteligencia emocional conjuga una serie de habilidades y competencias personales que permiten tener conciencia de nuestras emociones, y las emociones de los demás para que de esta manera ordenar y diseñar nuestra conducta en todas las esferas de nuestro comportamiento. (Goleman, 2001)

### **Manejo de conflictos**

El manejo de conflictos es un proceso consciente de saber tratar, solucionar o impedir el conflicto, con la finalidad de evitar las consecuencias perjudiciales para los involucrados en este hecho y más bien crear condiciones favorables para la solución de los mismos, alentando un resultado constructivo del conflicto. El conflicto consideramos que es una variable que ayuda a crecer a toda organización y la solución del mismo permite el trabajo armónico y consensuado en la organización. Los conflictos en su generalidad se relacionan con aspectos negativos, puesto que se refieren a situaciones difíciles de dar solución, sin embargo como hemos referido anteriormente, debemos tener una mirada positiva, ya que muchos casos los conflictos nos llevan si se trata con justicia y equidad a soluciones que van a beneficiar a los miembros de una comunidad, si el conflicto es colectivo.

#### **2.2.2. Desempeño laboral**

Se entiende el desempeño laboral como el cumplimiento de las funciones del trabajador, que se encuentra determinado por factores asociados a la propia persona, a los directivos, funcionarios y todo su entorno, es decir, es el rendimiento laboral y la actuación que evidencia el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto

laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su eficacia.

Este término se refiere a lo que en realidad realiza el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado).

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, considerando un conjunto de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (Chiavenato, 2002)

El mismo autor afirma que desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido el desempeño de las personas en la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá primero modificar lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dura como resultado su desenvolvimiento.

Al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y se será preciso definir el desempeño en términos no financieros. Druker (2002)



La importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. Robbins (2004),

El desempeño laboral se considera como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la afectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la ciudad. Faria (1995)

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Palaci (2005)

El sistema de evaluación de desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

1. Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos claves.
2. Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.
3. Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias. Mondy y Noe (1997)

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circulara de 360° en la evaluación.

La persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo. Esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades. En general se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones. Arias (2001),

Con relación al indicador personalidad, los empleados demuestran importancia en la impresión que causan a los demás por su presentación personal, se imponen retos que les permite crecer profesionalmente, mantienen su imagen corporativa dentro de las instalaciones, mantienen relaciones interpersonales armónicas con sus compañeros del área donde se desenvuelven y mantienen criterios propios para realizar el trabajo.

El autor citado, afirma que la personalidad, se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones (incluyendo las tensiones y las energías). Este aspecto, es muy útil en el ámbito de la gerencia organizacional, por cuanto representa el estilo desarrollado en la gestión laboral del individuo.

Por otra parte, dentro de los porcentajes altos tenemos el indicador de compromiso, los empleados ponen empeño en lograr los objetivos de su cargo, así como, buscan solucionar problemas para alcanzar objetivos y las metas organizacionales y se involucran en los procesos administrativos demostrando entusiasmo en sus labores diarias.

Efectivamente, Arias dice que el compromiso, se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros. Por lo tanto, es necesario contar con este aspecto en pro de alcanzar una plena organización empresarial.

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.

- 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.
- 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 organizacionales, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- 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. Robbins y Judge (2013)

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. 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.

Las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también 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. (Dessler y Verela, 2011)

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.

En continuidad las evaluaciones son bastantes indulgentes, las cuales presentan una inclinación al servicio de los colaboradores y pocas veces coinciden con las calificaciones que designen las supervisiones. Tal vez sea más correcta para fines de desarrollo

y deben combinarse con otras fuentes de información para disminuir errores de evaluación.

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, ya que una buena estructura organizacional actualiza, una mejor tecnología, nuevos horarios de actividades laborales, una alta participación de los empleados y una mejor motivación. Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad. Se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajador, el factor básico de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional y hacer que el salario de un empleado dependa de una o más dimensiones. Newstrom (2011)

Entre los objetivos adicionales se pueden mencionar la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades claves del personal.

Los criterios para aplicar estos incentivos tendrán la producción del empleado las utilidades de la organización, ahorros en costos, unidades enviadas, un nivel de servicio al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales. La evaluación del desempeño puede ser utilizada en forma individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato o futuro como en los planes de participación de utilidades.

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

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención

a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- **Capacidad para el desempeño**

Es un conjunto de cualidades o propiedades de la personalidad, adquiridas, organizadas y desarrolladas por el individuo en el curso de sus propias acciones a través de la educación, capacitación y la experiencia y constituyen un importante factor en la regulación de su desempeño laboral y que le proporciona idoneidad para dedicarse con eficacia y eficiencia.

- **Compromiso**

El compromiso es sinónimo de lealtad, de identidad, de entrega en bien de una organización, es decir, defender a la institución en cualquier tipo de circunstancias, velar por su prestigio, y referirse bien en cualquier espacio y ante cualquier persona. Muchas veces se suele escuchar a los trabajadores hablar mal de su institución ante otras personas inclusive ante la competencia, esto no es compromiso es deslealtad, puesto que los problemas de la organización se deben ventilar y solucionar en la misma organización y no fuera de ella.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad laboral es una actitud o característica que asumen o les delegan a los colaboradores de una organización. Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. El colaborador o trabajador responsable es aquel que actúa conscientemente siendo él la causa directa o

indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por las funciones asignadas en la organización.

- **Productividad laboral**

La productividad laboral se considera como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales.

La productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud (Van Der, 2005).

## 2.3 Definición de Términos

**Desempeño laboral.** Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.



**Capacidad para el desempeño.** Es un conjunto de cualidades o propiedades de la personalidad, adquiridas, organizadas y desarrolladas por el individuo en el curso de sus propias acciones a través de la educación, capacitación y la experiencia y constituyen un importante factor en la regulación de su desempeño laboral y que le proporciona idoneidad para dedicarse con eficacia y eficiencia.

**Clima organizacional.** El clima organizacional se refiere al estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño del recurso o talento humano en una organización teniendo en cuenta las teorías, los enfoques, los métodos extraídos de las disciplinas o áreas como la psicología laboral, sociología, la administración y la antropología cultural que tienen que ver y nos refieren en forma clara y objetiva sobre los aspectos de las acciones individuales y grupales dentro de una organización

**Compromiso.** El compromiso es sinónimo de lealtad, de identidad, de entrega en bien de una organización, es decir, defender a la institución en cualquier tipo de circunstancias, velar por su prestigio, y referirse bien en cualquier espacio y ante cualquier persona.

**Inteligencia emocional.** La inteligencia emocional según Mayer, es una competencia para poder entender y dominar las emociones propias y de los semejantes. Con este tipo de inteligencia se puede modular nuestra conducta y personalidad.

**Liderazgo.** El liderazgo es un poder que tiene una persona para liderar a un grupo de personas teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos de ambas partes para conseguir un objetivo deseado.

**Manejo de conflictos.** El manejo de conflictos es un proceso consciente de saber tratar, solucionar o impedir el conflicto, con la finalidad de evitar las consecuencias perjudiciales para los involucrados en este hecho y más bien crear condiciones favorables para la solución de los mismos, alentando un resultado constructivo del conflicto.

**Responsabilidad.** La responsabilidad laboral es una actitud o característica que asumen o les delegan a los colaboradores de una

organización. Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

**Trabajo compartido o en equipo.** Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general:**

El clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

El liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

El trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

La inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

El manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

## 2.5. Variables

### 2.5.1 Definición conceptual de la variable

#### **Variable 1: Clima organizacional**

El clima organizacional son las percepciones compartidas de los miembros de una institución respecto a las características de la organización sobre todo de los directivos, funcionarios y colaboradores que tienen que ver con un liderazgo participativo, manejo de conflictos y de una adecuada inteligencia emocional

#### **Variable 2: Desempeño laboral**

Es el cumplimiento de las funciones del trabajador, que se encuentra determinado por factores asociados a la propia persona, a los directivos, funcionarios y todo su entorno.

### 2.5.2. Definición operacional de la variable

#### **Variable 1: Clima organizacional**

Ambiente de trabajo que perciben todos los miembros de una organización, que será medido mediante un cuestionario compuesto por 20 ítems 5 para cada una de las dimensiones: liderazgo, trabajo compartido, inteligencia emocional y manejo de conflictos.

#### **Variable 2: Desempeño laboral**

Comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, el mismo que fue medido mediante un cuestionario compuesto por 20 ítems, 5 para cada una de las dimensiones: capacidad laboral, compromiso, responsabilidad y productividad.

### 2.5.3. Operacionalización de la variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Variable 1: Clima organizacional</b>	Liderazgo	-Capacidad de gestión -Capacidad motivadora -Capacidad de convocatoria -Capacidad creativa	Ordinal
	Trabajo compartido	-Trabajo en equipo -Solidaridad laboral -Coordinación permanente- -Iniciativa y participación	
	Inteligencia emocional	-Relaciones interpersonales -Relaciones intrapersonales -Asertividad -Empatía	
	Manejo de conflictos	-Equidad en el manejo de conflictos -Normatividad en el manejo de conflictos -Solución oportuna	
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>	Capacidad laboral	-Cumplimiento de funciones -Puntualidad laboral -Honestidad laboral -Realización personal y profesional	Ordinal
	Compromiso	-Lealtad institucional -Defensa institucional -Participación institucional	
	Responsabilidad	-Puntualidad -Comunicación oportuna -Conocimiento de las funciones -Capacitación permanente	
	Productividad	-Eficiencia y eficacia -Cumplimiento de metas y objetivos	

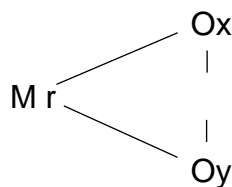
## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental de alcance correlacional, puesto que no existe manipulación de variables, es decir, no existe un tratamiento metodológico para observar influencia entre variables y en los resultados se determinó el grado de relación entre las variables investigadas.

El nivel es correlacional ya que trató de conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández y otros, 2014)

En concordancia con el tipo y nivel de investigación el diseño es descriptivo correlacional-transversal cuyo esquema es



Dónde:

M = Muestra

Ox = Clima organizacional

Oy = Desempeño laboral

r = Relación entre variables

### 3.2. Descripción del ámbito de la investigación

Teniendo en cuenta el tipo de investigación la presente investigación como está descrito líneas arriba el nivel es descriptivo correlacional donde los instrumentos se aplicaron en un momento dado con la finalidad de conocer el estado real de las variables investigadas que son el clima organizacional y el desempeño laboral

La presente investigación se llevó cabo en la ciudad de Pucallpa investigando a la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa.

La investigación se realizó desde el mes de diciembre del 2017 al mes de abril del 2018 con un promedio de cinco meses, donde las últimas semanas se realizó el trabajo de campo, análisis estadístico, prueba de hipótesis y redacción del informe final

La presente investigación por su nivel, objetivos y naturaleza de la variable tiene un alcance descriptivo-correlacional.

### 3.3. Población y muestra

**Población.** La población lo constituyeron los trabajadores de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 que cuenta con 20 trabajadores entre profesionales, técnicos y obreros. La distribución se puede observar en el presente cuadro:

**Cuadro N° 01: Población de trabajadores de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

Nº	Nivel/tipo	Trabajadores
01	Profesionales	2
02	Técnicos	2
03	Obreros	16
04	<b>Total</b>	20

Fuente : Planilla de la empresa

Elaboración : Propia

**Muestra.** La muestra es igual a la población por lo tanto no se aplicó ningún tipo de muestreo por tratarse de una muestra universal o población censal.

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

**Técnicas.** Las técnicas son procedimientos sistematizados. La técnica debe ser seleccionada teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué, para qué y cómo se investiga. Las técnicas pueden ser: La observación, la entrevista, el análisis de documentos, escalas para medir actitudes, la experimentación y la encuesta.

En la presente investigación se utilizó la encuesta.

**Instrumentos.** Los instrumentos son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas.

En la presente investigación se utilizaron dos instrumentos:

- Un cuestionario para medir el clima organizacional por 20 ítems.
- Un cuestionario para medir el desempeño laboral conformado también por 20 ítems.

La técnica e instrumentos se pueden resumir en el siguiente cuadro

TÉCNICA	INSTRUMENTOS	UTILIDAD
Encuesta	Cuestionario	Medir el clima organizacional, mediante la opinión de los trabajadores de la Empresa Consultora y Constructora "San Martín S.A.", Pucallpa
Encuesta	Cuestionario	Medir el desempeño laboral, mediante la opinión trabajadores de la Empresa Consultora y Constructora "San Martín S.A.", Pucallpa

### 3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

**Validez.** La validación de los instrumentos se realizó estadísticamente mediante el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo resultado se tiene a continuación:

Para el cuestionario que midió el clima organizacional:

PREGUNTA	COEFICIENTE	DECISIÓN
01	0.48	Válido
02	0.63	Válido
03	0.37	Válido
04	0.81	Válido
05	0.35	Válido
06	0.27	Válido
07	0.32	Válido
08	0.22	Válido
09	0.34	Válido
10	0.37	Válido
11	0.85	Válido
12	0.59	Válido
13	0.35	Válido
14	0.78	Válido
15	0.70	Válido
16	0.43	Válido
17	0.53	Válido
18	0.45	Válido
19	0.81	Válido
20	0.54	Válido

Como en todas las preguntas el coeficiente de correlación es mayor que 0.21, se concluyó que el instrumento es válido.



Para el cuestionario que midió el desempeño laboral:

PREGUNTA	COEFICIENTE	DECISIÓN
01	0.58	Válido
02	0.53	Válido
03	0.39	Válido
04	0.49	Válido
05	0.35	Válido
06	0.22	Válido
07	0.35	Válido
08	0.38	Válido
09	0.54	Válido
10	0.37	Válido
11	0.81	Válido
12	0.54	Válido
13	0.35	Válido
14	0.75	Válido
15	0.72	Válido
16	0.43	Válido
17	0.53	Válido
18	0.45	Válido
19	0.31	Válido
20	0.45	Válido

Como en todas las preguntas el coeficiente de correlación es mayor que 0.21, se concluyó que el instrumento es válido

**Confiabilidad** La confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que es un estadígrafo cuyo valor va de 0 a 1 con la siguiente valoración:

De 0.0 a 0.5: No confiable

De 0.5 a 0.7: Confiable

De 0.7 a 1.0: Altamente confiable

Para el cuestionario que midió el clima organizacional:

	N	%
Casos Válido	8	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	8	100,0

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

Alfa de Cronbach	N de elementos
,752	20

Como el valor Alfa de Cronbach resulta de 0.752, entonces el instrumento es confiable.

Para el cuestionario que midió el desempeño laboral:

	N	%
Casos Válido	8	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	8	100,0

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

Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	20

Como el valor Alfa de Cronbach resulta de 0.821, entonces el instrumento es altamente confiable.

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

Para el tratamiento estadístico de los datos se empleó la estadística descriptiva, considerando los indicadores y dimensiones para cada variable. Se determinaron las frecuencias absolutas, relativas las medidas de tendencia central, así como se realizó la prueba de hipótesis empleando el estadígrafo como es coeficiente de correlación Rho de Spearman por la naturaleza de las variables que son cualitativas.

Para la discusión se establecieron comparaciones con los resultados obtenidos y resultados de investigaciones anteriores, así como con la opinión de expertos.

Una vez elaborados los instrumentos con la validez de expertos y con su coeficiente de validación, se procederá con el siguiente plan:

- Se aplicaron los instrumentos a la muestra previa autorización de la institución respectiva para la recolección de la información
- Se ordenó la información o los datos en función a las variables y sus dimensiones.
- Se procesó la información y se presentarán en tablas y gráficos.
- Se determinaron las frecuencias absolutas, relativas y la media aritmética.
- Se realizó la prueba de hipótesis tanto para la general como para las específicas.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Presentación, descripción e interpretación de los resultados

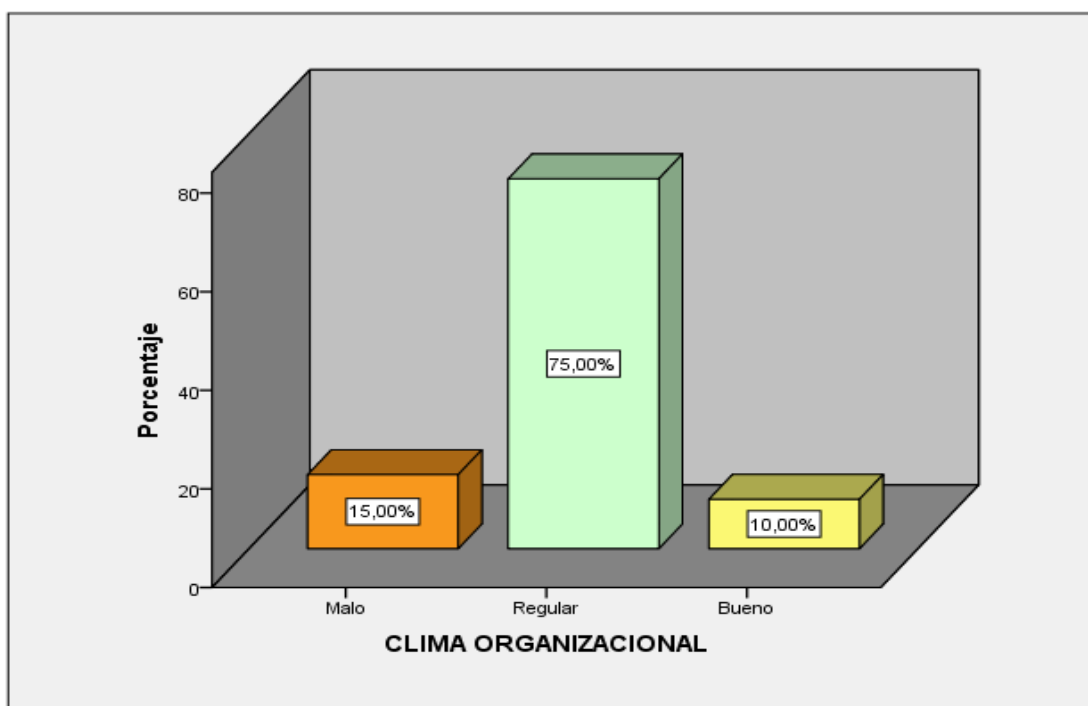
**Tabla 01. Clima organizacional de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

<b>VALORACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>fi</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Deficiente	20 a 35	0	0,0
Malo	36 a 51	3	15,0
Regular	52 a 67	15	75,0
Bueno	68 a 83	2	10,0
Eficiente	84 a 100	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>57</b>		

**Fuente** : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

**Elaboración** : El autor

**Gráfico 01. Clima organizacional de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



**Fuente** : Tabla 01

**Elaboración** : El autor

### **Descripción e interpretación**

En la tabla y gráfico 01, se tiene que el 75% de los trabajadores opinan que el clima organizacional de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es regular, el 15% opina que es malo y el 10%, bueno. Del mismo modo en promedio dicha variable tiene una valoración de regular con 57 puntos de un total de 100. Esta valoración de regular se debe principalmente porque pocas veces existe un liderazgo excelente, trabajo compartido, la inteligencia emocional que manejan los trabajadores no es adecuada y el manejo de conflictos no se da en forma eficiente.

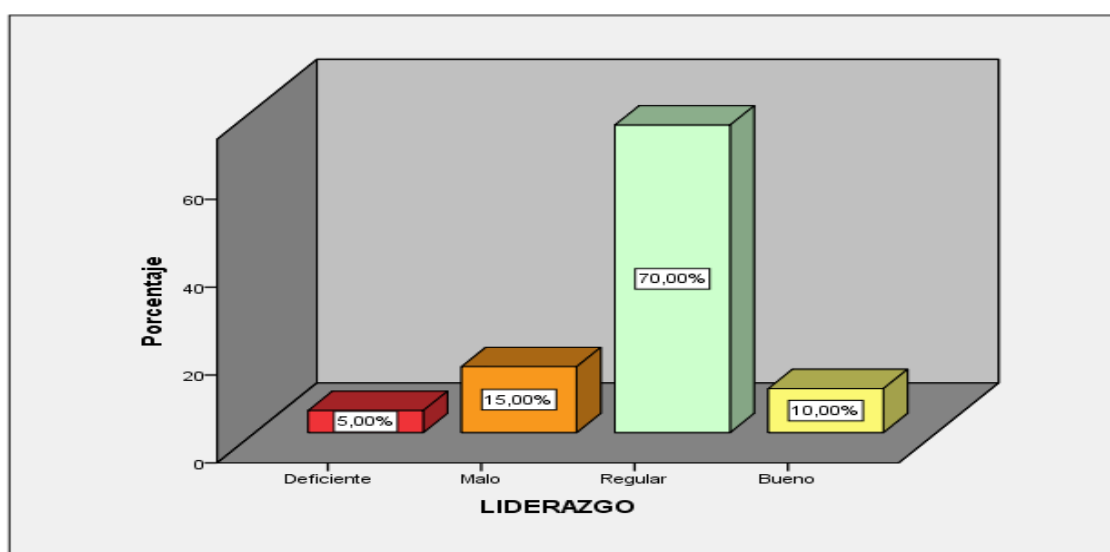
**Tabla 02. Liderazgo en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	05 a 08	1	5,0
Malo	09 a 12	3	15,0
Regular	13 a 16	14	70,0
Bueno	17 a 20	2	10,0
Eficiente	21 a 25	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>14</b>		

Fuente : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

Elaboración : El autor

**Gráfico 02. Liderazgo en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



Fuente : Tabla 02

Elaboración : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 02, se tiene que el 70% de los trabajadores opinan que el liderazgo en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es regular, el 15% opina que es malo y el 10%, bueno y el 5% opina que es deficiente. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de regular con 14 puntos de un total de 25. Esta valoración de regular se debe principalmente porque pocas veces mejoran sus escalas de valores en bien de la institución.

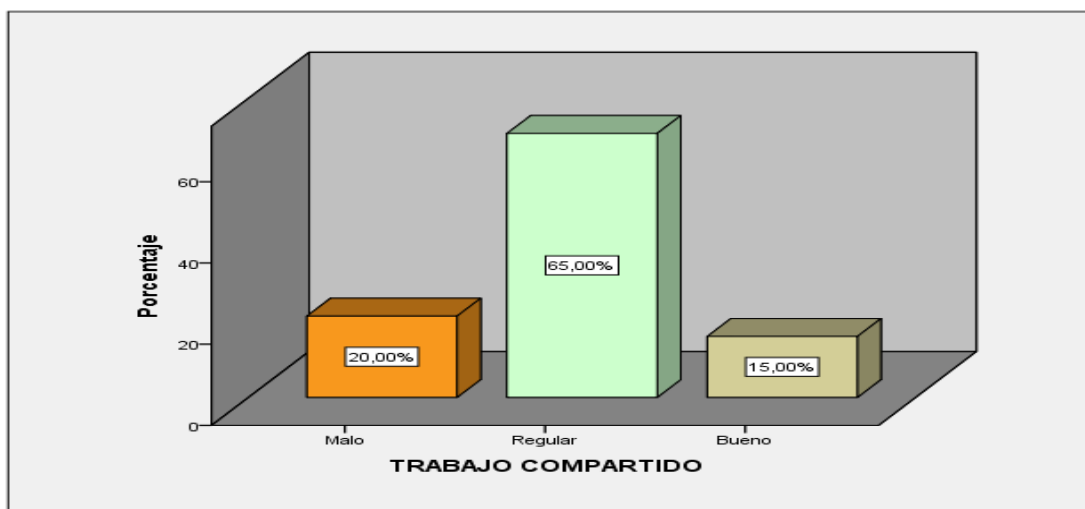
**Tabla 03. Trabajo compartido en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	05 a 08	0	0,0
Malo	09 a 12	4	20,0
Regular	13 a 16	13	65,0
Bueno	17 a 20	3	15,0
Eficiente	21 a 25	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>15</b>		

Fuente : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

Elaboración : El autor

**Gráfico 03. Trabajo compartido en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



Fuente : Tabla 03

Elaboración : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 03, se tiene que el 65% de los trabajadores opinan que el trabajo compartido en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es regular, el 20% opina que es malo y el 15%, bueno. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de regular con 15 puntos de un total de 25. Esta valoración de regular se debe principalmente porque pocas veces los trabajadores de la empresa consultora y constructora trabajan en equipo por áreas e inter áreas, no son muy solidarios con sus compañeros, tienen no muy buenas habilidades comunicativas, pocas veces mantienen buena iniciativa de participación y no siempre coordinan permanentemente.

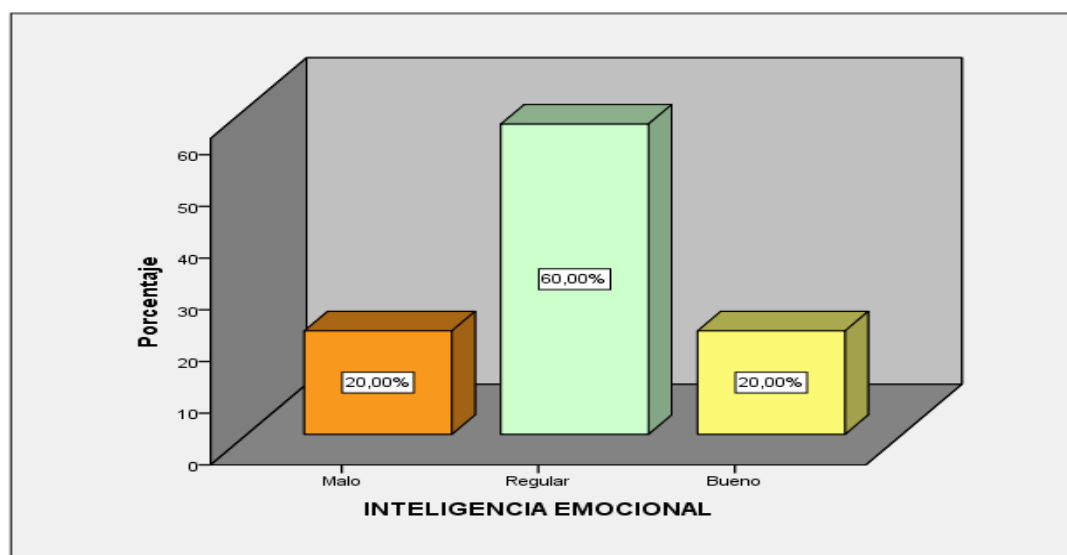
**Tabla 04. Inteligencia emocional en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	05 a 08	0	0,0
Malo	09 a 12	4	20,0
Regular	13 a 16	12	60,0
Bueno	17 a 20	4	20,0
Eficiente	21 a 25	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>14</b>		

Fuente : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

Elaboración : El autor

**Gráfico 04. Inteligencia emocional en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-201**



Fuente : Tabla 04

Elaboración : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 04, se tiene que el 60% de los trabajadores opinan que la inteligencia emocional en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es regular, el 20% opina que es malo y bueno respectivamente. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de regular con 14 puntos de un total de 25. Esta valoración de regular se debe principalmente porque pocas veces los trabajadores de la empresa consultora tienen buena autoestima, así como evidencian pocas relaciones interpersonales e intrapersonales, son poco asertivos y no siempre son empáticos, es decir no tienen mucha capacidad de sentir los sentimientos de los demás.



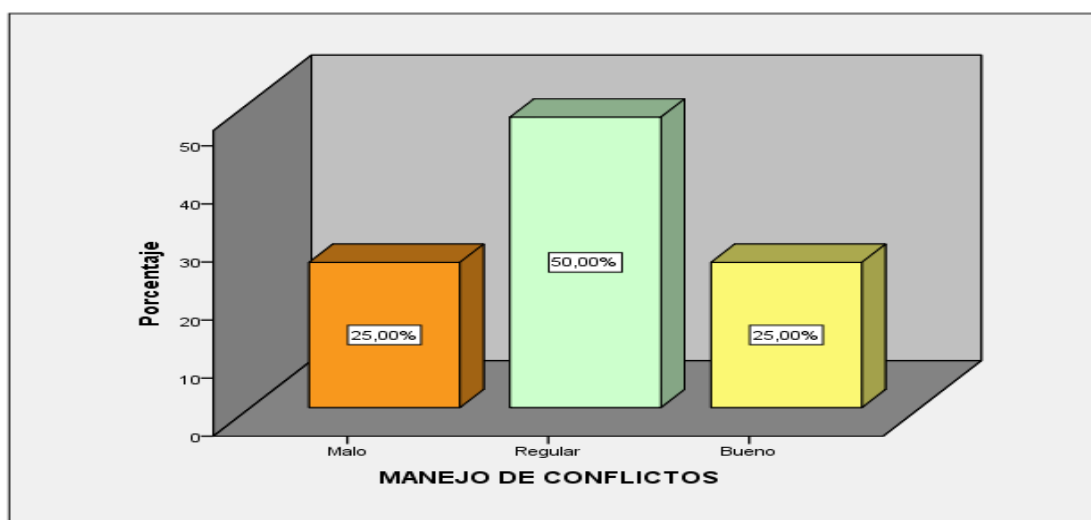
**Tabla 05. Manejo de conflictos en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	05 a 08	0	0,0
Malo	09 a 12	5	25,0
Regular	13 a 16	10	50,0
Bueno	17 a 20	5	25,0
Eficiente	21 a 25	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>14</b>		

Fuente : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

Elaboración : El autor

**Gráfico 05. Manejo de conflictos en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



Fuente : Tabla 05

Elaboración : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 05, se tiene que el 50% de los trabajadores opinan que el manejo de conflictos en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, se da en forma regular, el 25% opina que se da de una manera mala y buena respectivamente. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de regular con 14 puntos de un total de 25. Esta valoración de regular se debe principalmente porque pocas veces los trabajadores de la empresa consultora y constructora manejan acertadamente los conflictos, los funcionarios y directivos de la empresa consultora y constructora no resuelven oportunamente los conflictos, en muchos casos no son equitativos ni justos, no siempre se ajustan a las normas legales vigentes y en otros casos eluden o no dan importancia a los conflictos.

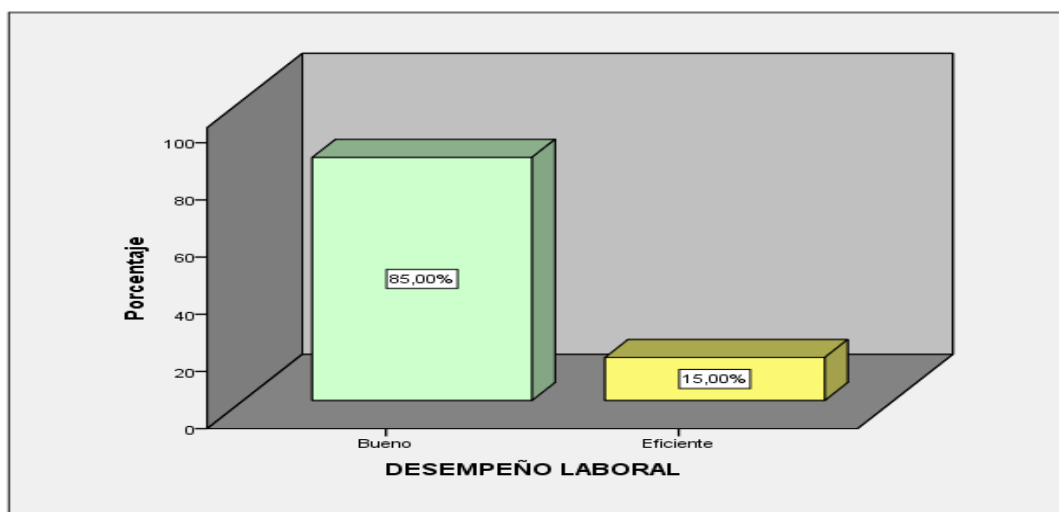
**Tabla 06. Desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	20 a 35	0	0,0
Malo	36 a 51	0	0,0
Regular	52 a 67	0	0,0
Bueno	68 a 83	17	85,0
Eficiente	84 a 100	3	15,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>79</b>		

Fuente : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

Elaboración : El autor

**Gráfico 06. Desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



Fuente : Tabla 06

Elaboración : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 06, se tiene que el 85% de los trabajadores opinan que su desempeño en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es bueno, el 15% opina que es eficiente. Del mismo modo en promedio dicha variable tiene una valoración de buena con 79 puntos de un total de 100. Esta valoración de buena se debe principalmente porque los trabajadores desarrollan en forma adecuada la capacidad laboral, compromiso, responsabilidad y productividad.

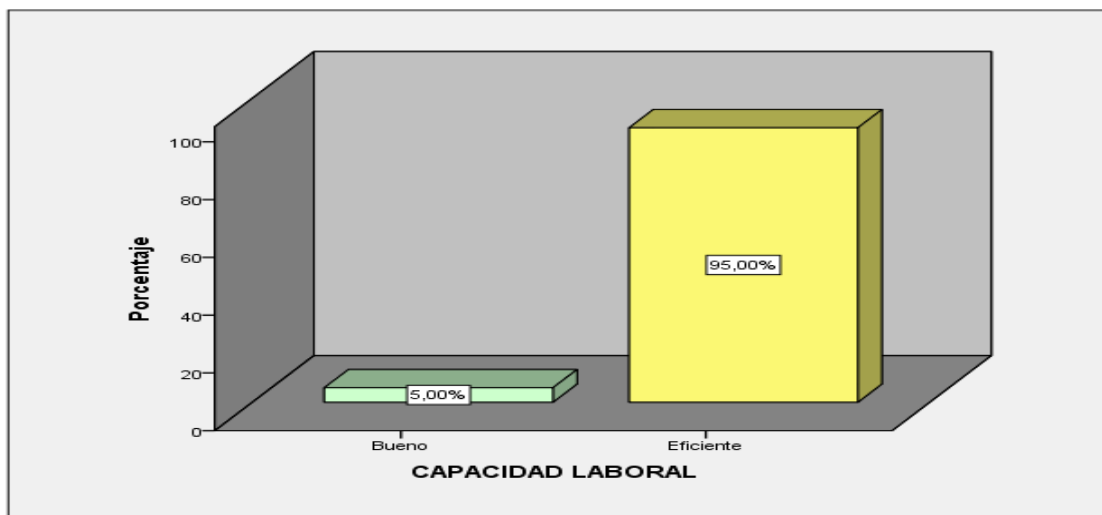
**Tabla 07. Capacidad laboral en la Empresa Consultora y Constructora  
“San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	05 a 08	0	0,0
Malo	09 a 12	0	0,0
Regular	13 a 16	0	0,0
Bueno	17 a 20	1	5,0
Eficiente	21 a 25	19	95,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>22</b>		

Fuente : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

Elaboración : El autor

**Gráfico 07. Capacidad laboral en la Empresa Consultora y Constructora  
“San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



Fuente : Tabla 07

Elaboración : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 07, se tiene que el 95% de los trabajadores opinan que su capacidad laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es eficiente, el 5% opina que es buena. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de eficiente con 22 puntos de un total de 25. Esta valoración de deficiente se debe principalmente porque siempre los trabajadores cumplen las funciones del cargo asignado, mantienen permanentemente la puntualidad en todas sus actividades, practican y desarrollan la honestidad laboral, mantienen siempre buena imagen personal y tienen excelente capacidad de realización personal y/o profesional.

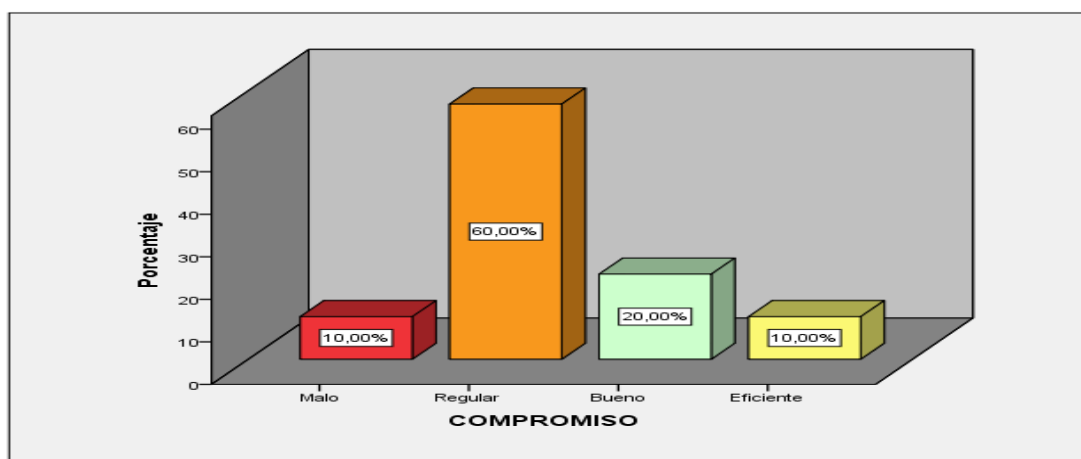
**Tabla 08. Compromiso en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	05 a 08	0	0,0
Malo	09 a 12	2	10,0
Regular	13 a 16	12	60,0
Bueno	17 a 20	4	20,0
Eficiente	21 a 25	2	10,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>16</b>		

**Fuente** : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

**Elaboración** : El autor

**Gráfico 08. Compromiso en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



**Fuente** : Tabla 08

**Elaboración** : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 08, se tiene que el 60% de los trabajadores opinan que su compromiso con la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es regular, el 20% opina que es buena y el 10%, opina que es eficiente y mala respectivamente. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de regular pero muy próxima a la buena con 16 puntos de un total de 25. Esta valoración de regular se debe principalmente porque pocas veces los trabajadores muestran lealtad institucional, no siempre tienen identidad personal a la institución, se descuidan en defender con su comportamiento a su institución, no siempre tienen compromiso institucional y en muchos casos no participan en todas las actividades institucionales y sociales de la empresa.

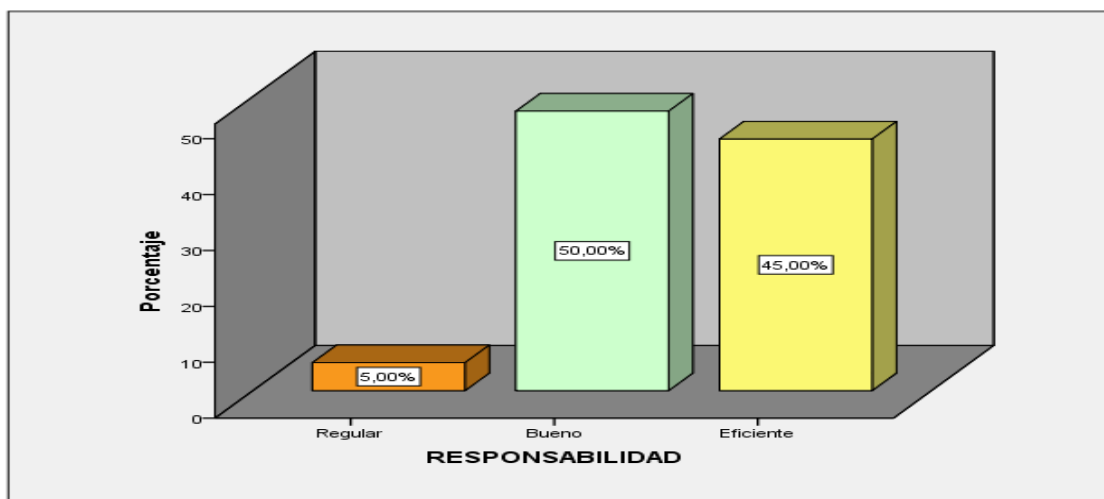
**Tabla 09. Responsabilidad en la Empresa Consultora y Constructora  
“San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	05 a 08	0	0,0
Malo	09 a 12	0	0,0
Regular	13 a 16	1	5,0
Bueno	17 a 20	10	50,0
Eficiente	21 a 25	9	45,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>20</b>		

Fuente : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

Elaboración : El autor

**Gráfico 09. Responsabilidad en la Empresa Consultora y Constructora  
“San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



Fuente : Tabla 09

Elaboración : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 09, se tiene que el 50% de los trabajadores opinan su responsabilidad en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es buena, el 55% opina que es eficiente y el 5% opina que es regular. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de buena con 20 puntos de un total de 25. Esta valoración de buena y muy cerca a la valoración de eficiente se debe principalmente porque respetan el horario de entrada y salida de la institución, mejoran permanentemente su rendimiento en el tiempo y los recursos propios del cargo que tiene, reportan oportunamente las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria, promueven principios y prácticas saludables para manejar y usar los medios y materiales que al cargo se le confiere y están capacitados para el cumplimiento de las funciones asignadas.

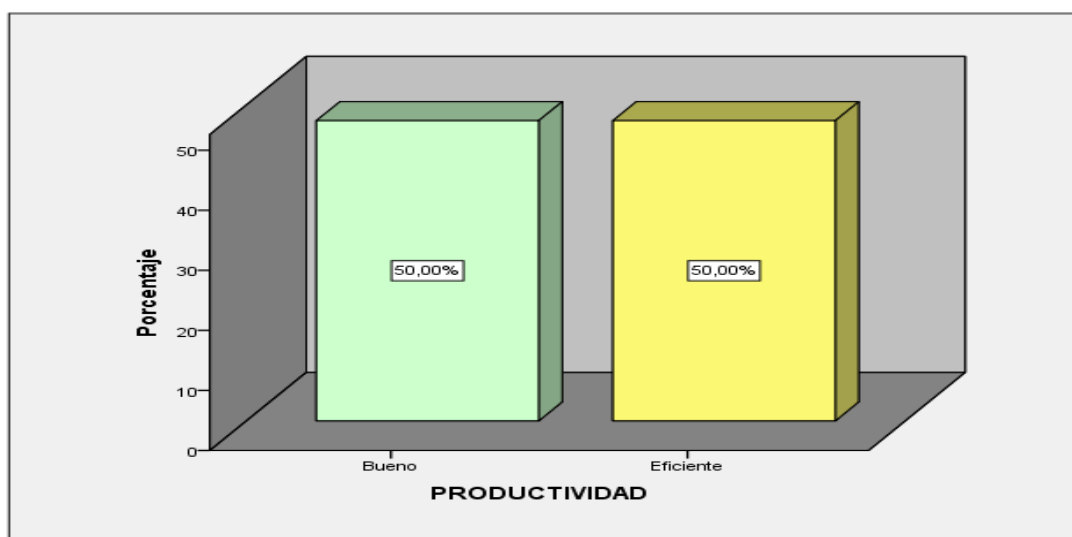
**Tabla 10. Productividad de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Deficiente	05 a 08	0	0,0
Malo	09 a 12	0	0,0
Regular	13 a 16	0	0,0
Bueno	17 a 20	10	50,0
Eficiente	21 a 25	10	50,0
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>20</b>		

Fuente : Cuestionario aplicado en febrero del 2018

Elaboración : El autor

**Gráfico 10. Productividad de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018**



Fuente : Tabla 01

Elaboración : El autor

### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 02, se tiene que el 50% de los trabajadores opinan que su productividad en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es buena y eficiente respectivamente. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de buena pero muy próxima a la de eficiente con 20 puntos de un total de 25. Esta valoración de buena se debe principalmente porque logran y desarrollan eficientemente las tareas asignadas, cumplen con eficacia su trabajo dentro de la organización, llegan a cumplir con las metas establecidas de la organización, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la organización y consideran y cuidan que su trabajo tiende a reducir costos.

**Tabla 11. Medidas de tendencia central del clima organizacional y desempeño laboral de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018,**

	Clima Organizacional	Liderazgo	Trabajo Compartido	Inteligencia Emocional	Manejo De Conflictos	Desempeño Laboral	Capacidad Laboral	Compromiso	Responsabilidad	Productividad
<b>Media</b>	57,15	13,95	14,55	14,30	14,35	78,70	22,30	16,00	19,95	20,45
<b>Mediana</b>	56,50	14,00	14,50	14,50	14,00	78,50	22,00	15,00	20,00	20,50
<b>Moda</b>	56 <sup>a</sup>	13 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup>	15	15	76	22 <sup>a</sup>	15	21	21
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.										

## 4.2. Prueba de hipótesis

Para contrastar las hipótesis, se formularon las hipótesis de investigación y las hipótesis nula, luego se empleó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman; procesando los datos en el software SPSS (v. 22.0), en el que se ingresó los datos de las dos variables.

### Contrastación de la hipótesis general:

**Hi:** El clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

**Ho:** El clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, no se relacionan directamente.

### Correlaciones

			CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,772**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,772**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.772, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.



### Contrastación de las hipótesis específicas:

#### Hipótesis específica 1

**Hi:** El liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

**Ho:** El liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, no se relacionan directamente.

#### Correlaciones

			LIDERAZGO	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000	,541*
		Sig. (bilateral)	.	,014
		N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,541*	1,000
		Sig. (bilateral)	,014	.
		N	20	20

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.541, y el p-valor igual a 0.014 es menor que el error estimado (0,05), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

### Hipótesis específica 2

**Hi:** El trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

**Ho:** El trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, no se relacionan directamente.

### Correlaciones

			TRABAJO COMPARTIDO	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	TRABAJO COMPARTIDO	Coeficiente de correlación	1,000	,454*
		Sig. (bilateral)	.	,045
		N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,454*	1,000
		Sig. (bilateral)	,045	.
		N	20	20

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.454, y el p-valor igual a 0.045 es menor que el error estimado (0,05), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

### Hipótesis específica 3

**Hi:** La inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

**Ho:** La inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, no se relacionan directamente.

#### Correlaciones

			INTELIGENCIA EMOCIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,711**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,711**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.711, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

#### Hipótesis específica 4

**Hi:** El manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

**Ho:** El manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, no se relacionan directamente.

#### Correlaciones

			MANEJO DE CONFLICTOS	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	MANEJO DE CONFLICTOS	Coeficiente de correlación	1,000	,744**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,744**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.744, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

Los resultados de la presente investigación indican el clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente ya que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.772, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Así mismo el 75% de los trabajadores opinan que el clima organizacional de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es regular, el 15% opina que es malo y el 10%, bueno. Del mismo modo en promedio dicha variable tiene una valoración de regular con 57 puntos de un total de 100; el 85% de los trabajadores opinan que su desempeño en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.” de la ciudad de Pucallpa, es bueno, el 15% opina que es eficiente. Del mismo modo en promedio dicha variable tiene una valoración de buena con 79 puntos de un total de 100. Estos resultados se relacionan con investigaciones anteriores como es el caso de Morales (2010) quien en su trabajo de investigación concluye que existe una máxima importancia del clima organizacional adecuado, el mismo que debe ser evaluado secuencial y periódicamente, pues una organización tiene diversos climas acorde con la cantidad de áreas o departamentos. Marroquín y Pérez (2011) en su investigación: El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala, llegan a las siguientes conclusiones: El clima organizacional de los colaboradores es adecuado y favorable para la organización, debido a que las actividades asignadas y desarrolladas en el cumplimiento de las funciones son positivas. El desempeño laboral de los trabajadores, es adecuado al perfil del puesto o cargo, permitiéndose el desarrollo adecuado y la satisfacción plena por los

resultados que se logra en el cumplimiento de las tareas y funciones diarias. Quintero; Africano y Faría (2009). Tesis sustentada en la Universidad de Zulia cuyo título: Clima organizacional y desempeño laboral de las empresas vigilantes asociadas Costa Oriental del Lago. Dichos investigadores llegan a las siguientes conclusiones: Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización. Quispe y Tito (2013) en su investigación: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) – Huancavelica, llegan a las siguientes conclusiones: En cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la ODEI – Huancavelica, el desempeño de los trabajadores se ve afectado porque en dicha organización se práctica un liderazgo autocrático, lo que restringe el aporte de ideas innovadoras cohibiendo a los colaboradores a realizar un trabajo adecuado, a dar un valor agregado a su trabajo y a innovar en bien de la institución. Huamani (2012) en su investigación: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral caso: Banco de la Nación Agencia- Lircay, 2011, concluye que se ha encontrado que el 75% del personal del Banco de la Nación- Agencia de Lircay consideran que la estructura organizacional es lo más adecuada, con conceptos claros de departamentalización, descripción de cargos bien definidos, políticas, reglas y procedimientos claros, la división de trabajo no permite que el personal llegue a la monotonía (rutina). En cuanto a la responsabilidad como dimensión de la cultura organizacional, se ha

encontrado que el 100% (25 % están muy de acuerdo y 75 % de acuerdo) del personal del Banco de la Nación- Agencia Lircay están como mínimo de acuerdo que la línea de mando está claramente definida, que existen muchas actividades delegadas entre el personal operativo y que las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces. Peralta (2015) realizó la investigación titulada: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, donde concluye que la gestión del talento humano tiene una relación directa pero débil con el desempeño laboral del personal de la municipalidad, de acuerdo a la prueba de hipótesis realizado mediante el índice Rho de Spearman.

Así mismo autores como (Ivancevich, 2006), afirman que el clima organizacional se refiere al estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño del recurso o talento humano en una organización teniendo en cuenta las teorías, los enfoques, los métodos extraídos de las disciplinas o áreas como la psicología laboral, sociología, la administración y la antropología cultural que tienen que ver y nos refieren en forma clara y objetiva sobre las aspectos de las acciones individuales y grupales dentro de una organización, así también analizar el efecto de la globalización y la competitividad como factores externos de amenazas a toda institución (Ivancevich, 2006)

Del mismo modo podemos indicar que el clima organizacional es el ambiente propio de trabajo, con una serie de características como son los elementos tangibles, la motivación, la estructura, comunicación entre otros (Méndez, 2006)

Muchos autores opinan que el clima organizacional son las percepciones compartidas de los miembros de una institución respecto a las características de la organización sobre todo a los elementos tangibles, al ambiente laboral, relaciones interpersonales que afectan directamente al desempeño del talento humano.

Al clima organizacional se le considera como el sello de la personalidad de toda organización que es propia e inherente a sus características propias y diferenciadas de otras instituciones. Este concepto se refiere al ambiente laboral que existe entre los miembros de la institución, el mismo que está ligado a la motivación, relaciones interpersonales y otros, es decir, aquellos factores que determinan un clima adecuado o inadecuado.

Así mismo, (Chiavenato, 2009, p. 261) afirma que el clima organizacional es un engranaje entre las características ambientales percibidas por los colaboradores. Siendo un factor fundamental en el desarrollo de las instituciones y garantizar su vigencia y permanencia representa un desafío que compromete a todos sus integrantes

Y, se entiende el desempeño laboral como el cumplimiento de las funciones del trabajador, que se encuentra determinado por factores asociados a la propia persona, a los directivos, funcionarios y todo su entorno, es decir, es el rendimiento laboral y la actuación que evidencia el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su eficacia.

Este término se refiere a lo que en realidad realiza el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado).

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, considerando un conjunto de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (Chiavenato, 2002)

El mismo autor afirma que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el colaborador o trabajador con una gran labor y satisfacción laboral.



## CONCLUSIONES

- El clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente ya que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.772, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Así mismo en promedio el clima organizacional tiene una valoración de regular con 57 puntos de un total de 100; y el desempeño laboral en promedio dicha variable tiene una valoración de buena con 79 puntos de un total de 100.
- El liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.541, y el p-valor igual a 0.014 es menor que el error estimado (0,05), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- El trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.454, y el p-valor igual a 0.045 es menor que el error estimado (0,05), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- La inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.711, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- El manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.744, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

## RECOMENDACIONES

- Al existir una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, los propietarios y directivos de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa deben preocuparse por mejorar el clima organizacional con capacitaciones a los trabajadores con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.
- Los propietarios, directivos y trabajadores de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa deben potenciar el liderazgo, que es una dimensión que tiene una valoración de regular, para ello se debe programar charlas de sensibilización con todos los trabajadores.
- Así mismo todos los trabajadores deben mejorar la inteligencia emocional mediante jornadas de convivencia y talleres vivenciales analizando y comentando casuísticas con el apoyo de profesionales especialistas en desarrollo personal.
- Del mismo modo todos los colaboradores incluidos los propietarios y directivos de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa, deben desarrollar y practicar convenientemente el manejo de conflictos mediante charlas de especialistas en el tema con la finalidad de ser asertivos y empáticos en el cumplimiento de sus funciones.
- Siendo el compromiso una dimensión de menor valoración del desempeño laboral, es necesario que los responsables de la empresa indicada inculquen en sus colaboradores la identidad y la lealtad personal y empresarial, puesto que el compromiso es una conducta humana que influye en la vigencia y permanencia de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bedoya (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Arias,G. (2001)*Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Trillas.
- Bedoya (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Bonifaz,V.(2012) *Liderazgo Empresarial*. 1ª Edición. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas
- Caligiore, C y Diaz T. (2003). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA*. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. Pp. 644-656.
- CEPAL (2001). La agenda social latinoamericana del año 2000. Revista de la Cepal Año, 12, N° 73. Recuperado de:[archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/073055066.pdf](http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/073055066.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: McGraw Hill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, H. (2002). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.

- Drucker, F. P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Madrid: Norma
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega.
- Gardner, H. (1987). *La teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de Cultura.
- Goleman, Daniel (2001). *Inteligencia Emocional*. Madrid: Kairós.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huamani H. (2012). *Cultura organizacional y desempeño laboral Caso: Banco de la Nación Agencia- Lircay, 2011* (tesis de maestría inédita). Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú
- Ivancevich, M. J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-
- Marroquín y Pérez (2011). *El Clima Organizacional y su Relación con El Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala*. Universidad San Carlos – Guatemala
- Martínez, Agustín; Piqueras, José Antonio; Inglés, Cándido J. (2010). *Relaciones entre inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento ante el estrés*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario
- Morales (2010). *La Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental* (tesis de maestría inédita). Universidad Salesiana de México. México.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw Hill

- Ojeda (2011). *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral* (tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Autónoma de México. México
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Peralta (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac* (tesis de maestría inédita). Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas. Andahuaylas, Perú.
- Quispe y Tito. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática – Huancavelica* (tesis de maestría inédita). Universidad de Huancavelica. Huancavelica, Perú
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (3ª edic.). México: Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. y Judge, t. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. España: Granica
- Sulca (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras en Huamanga* (tesis de maestría inédita). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú.
- Uría, P. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andalucía Ltda. De la ciudad de Ambato* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Loja, Ciudad de Loja, Ecuador.
- Van Der (2005). *Gestión y gerencias empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones

# **ANEXOS**

## ANEXO 01: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONSULTORA Y CONSTRUCTORA "SAN MARTÍN S.A.", PUCALLPA

#### I. DATOS GENERALES

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Condición: \_\_\_\_\_  
Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### II. INSTRUCCIONES

Estimado trabajador, el presente cuestionario es para realizar una investigación cuya finalidad es mejorar el clima organizacional de su institución, para ello marque con una equis (X) o aspa la respuesta que considere conveniente con la mayor veracidad y objetividad posible.

De antemano le agradeceremos su colaboración

**1. Nunca 2. Raras veces 3. Pocas veces 4. Casi siempre 5. Siempre**

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>LIDERAZGO</b>					
01	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora tienen capacidad de gestión					
02	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora tienen capacidad de convocatoria					
03	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora tienen capacidad de motivación					
04	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora tienen capacidad creativa					
05	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora mejoran sus escalas de valores en bien de la institución					
	<b>TRABAJO COMPARTIDO</b>					
06	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora trabajan en equipo por áreas e inter áreas					
07	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora son solidarios con sus compañeros					
08	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora tienen buenas habilidades comunicativas					
09	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora mantienen buena iniciativa de participación					
10	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora coordinan permanentemente					

<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>						
11	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora tienen buena autoestima					
12	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora tienen buenas relaciones interpersonales					
13	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora tienen buenas relaciones intrapersonales					
14	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora son asertivos					
15	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora son empáticos					
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>						
16	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora manejan acertadamente los conflictos					
17	Los funcionarios y directivos de la empresa consultora y constructora resuelven oportunamente los conflictos					
18	Los funcionarios y directivos de la empresa consultora y constructora resuelven los conflictos con equidad					
19	La solución de los conflictos de la empresa consultora y constructora se ajustan a las normas legales vigentes					
20	Los trabajadores de la empresa consultora y constructora eluden los conflictos					
<b>TOTAL</b>						



**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA  
CONSULTORA Y CONSTRUCTORA "SAN MARTÍN S.A.", PUCALLPA**

**I. DATOS GENERALES**

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Condición: \_\_\_\_\_  
Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**II. INSTRUCCIONES**

Estimado trabajador, el presente cuestionario es para realizar una investigación cuya finalidad es mejorar su desempeño laboral, para ello marque con una equis (X) o aspa la respuesta que considere conveniente con la mayor veracidad y objetividad posible. De antemano le agradeceremos su colaboración

**5. Siempre    4. Casi siempre    3. A veces    2. Casi nunca    1. Nunca**

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>CAPACIDAD LABORAL</b>					
01	Cumple las funciones del cargo asignado					
02	Mantiene permanentemente la puntualidad en todas sus actividades					
03	Practica y desarrolla la honestidad laboral					
04	Mantiene permanentemente buena imagen personal					
05	Tiene permanentemente capacidad de realización personal y/o profesional					
	<b>COMPROMISO</b>					
06	Los trabajadores muestran lealtad institucional					
07	Existe identidad personal a la institución					
08	Los trabajadores defienden con su comportamiento a su institución					
09	Existe compromiso institucional de parte de todos los trabajadores de la empresa consultora y constructora					
10	Participan en todas las actividades institucionales y sociales de la empresa consultora y constructora					
	<b>RESPONSABILIDAD</b>					
11	Respeto el horario de entrada y salida de la institución					
12	Mejora permanentemente su rendimiento en el tiempo y los recursos propios del cargo que tiene					
13	Reporta oportunamente las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria					
14	Promueve principios y prácticas saludables para manejar y usar los medios y materiales que al cargo se le confiere					
15	Está capacitado para el cumplimiento de las funciones asignadas					

<b>PRODUCTIVIDAD</b>						
16	Logra eficientemente las tareas asignadas					
17	Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización					
18	Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización					
19	Contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la organización					
20	Considera que su trabajo tiende a reducir costos					
<b>SUB TOTAL</b>						
<b>TOTAL</b>						

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Clima organizacional y desempeño laboral de la empresa envasadora y distribuidora de gas licuado

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cómo se relaciona el clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cómo es el clima organizacional en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?</p> <p>¿Cómo es el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Establecer el clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar cómo es el clima organizacional en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.</p> <p>Determinar cómo es el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>El clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>El clima organizacional en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, es poco adecuada.</p> <p>El desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, tiene un nivel regular o mediano.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p><b>Clima organizacional</b>, cuyas dimensiones son</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo</li> <li>-Trabajo compartido</li> <li>-Inteligencia emocional</li> <li>-Manejo de conflictos</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b></p> <p><b>Desempeño laboral</b>, cuyas dimensiones son:</p>	<p><b>Tipo de estudio.</b> El presente estudio es descriptivo correlacional.</p> <p><b>Diseño de investigación.</b> El diseño a emplear es el correlacional.</p> <p><b>Población y muestra.</b> La población lo constituyeron los trabajadores de la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018 que cuenta con 20 trabajadores entre profesionales, técnicos y obreros y la muestra que es igual a la misma población, se trata de</p>

<p>¿Cómo se relaciona el liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona el trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona el manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018?</p>	<p>Determinar cómo se relaciona el liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.</p> <p>Determinar cómo se relaciona el trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.</p> <p>Determinar cómo se relaciona la inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.</p> <p>Determinar cómo se relaciona el manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018.</p>	<p>El liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.</p> <p>El trabajo compartido y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.</p> <p>La inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.</p> <p>El manejo de conflictos y el desempeño laboral en la Empresa Consultora y Constructora “San Martín S.A.”, Pucallpa-2018, se relacionan directamente.</p>	<p>-Capacidad laboral</p> <p>-Compromiso</p> <p>- Responsabilidad</p> <p>-Productividad</p>	<p>una población censal o muestra universal.</p> <p><b>Técnica e instrumento de recolección de datos.</b> La técnica a utilizar fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios que medirán al clima organizacional y al desempeño laboral conformado por 20 ítems cada uno de ellos.</p>
--	--	--	---	---