

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de tesis a mis padres; Rosa Cueto Álvarez y Jorge Yufra Rejas quienes me han apoyado incondicionalmente en toda mi carrera universitaria y sobre todo fueron mi motivación para realizar esta tesis.

A mi hermana Varinia Yufra Cueto quien estuvo apoyándome en cada momento.

Y a mí asesor de tesis, Mag. Renato Burneo Alvarón quien con sus conocimientos, sus orientaciones, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamental para el desarrollo de la Tesis.

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Privada de Tacna, por brindarme la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y optar el Grado Académico de Ingeniera Comercial.

INDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Identificación y determinación del problema.	12
1.2. Formulación del problema.	13
1.2.1. Problema General	13
1.2.2. Problemas Específicos	14
1.3. Objetivos: generales y específicos.	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificación y alcances de la investigación.	14
1.4.1. Justificación	14
1.4.2. Alcances y limitaciones de la investigación	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes del estudio.	18
2.2. Bases teóricas - científicas.	21
2.2.1. Clima Organizacional	21
2.2.2. Desempeño laboral	41
2.3. Definición de términos básicos.	52
2.4. Sistema de hipótesis.	58
2.4.1. Hipótesis General	58
2.4.2. Hipótesis Específicas	58
2.5. Sistema de variables.	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	60
3.1. Tipo de investigación.	61
3.2. Nivel de investigación.	61
3.3. Diseño de investigación.	61
3.4. Población y muestra.	61
3.4.1. Población	61
3.4.2. Muestra	62
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	62
3.5.1. Técnicas	62
3.5.2. Instrumentos	62
3.6. Ámbito de la investigación	62
3.7. Procesamiento y análisis de información.	62

64

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. Tratamiento estadístico y presentación de resultados, tablas, Figuras, figuras, etc.	65
4.1.1. Evaluación del Clima Organizacional	65
4.1.1.1. Nivel de credibilidad	66
4.1.1.2. Nivel de respeto	92
4.1.1.3. Nivel de imparcialidad	118
4.1.1.4. Nivel de orgullo	136
4.1.1.5. Nivel de compañerismo o camaradería	152
4.1.2. Desempeño laboral	168
4.1.2.1. Producción	168
4.1.2.2. Calidad	170
4.1.2.3. Conocimiento del trabajo	171
4.1.2.4. Cooperación	174
4.1.2.5. Resolución de problemas	176
4.1.2.6. Creatividad	178
4.1.2.7. Realización	180
4.2. Contraste de hipótesis.	182
4.2.1. Hipótesis General	182
4.2.2. Hipótesis específicas	185
CONCLUSIONES	188
RECOMENDACIONES	191
REFERENCIAS	192
ANEXOS	195

***INDICE DE TABLAS**

Tabla N°01: Comunicación de asuntos de importancia	66
Tabla N°02: Indicación de lo esperado por el trabajo	68
Tabla N°03: Respuesta directa de dudas	70
Tabla N° 04: Facilidad para hablar con el jefe	72
Tabla N°05: Gestión eficiente del área	74
Tabla N°06: Planificación, organización y coordinación de tiempos	76
Tabla N°07: Confianza en el trabajo sin necesidad de supervisión	78
Tabla N°08: Toma de decisiones	80
Tabla N°09: Conocimiento de la visión	82
Tabla N°10: Cumplimiento de lo prometido	84
Tabla N°11: Conducta coherente con las palabras	86
Tabla N°12: Despido como último recurso	88
Tabla N°13: Manejo honesto del área	90
Tabla N°14: Capacitación	92
Tabla N°15: Abastecimiento de herramientas	94
Tabla N°16: Agradecimiento y reconocimiento	96
Tabla N°17: Entendimiento de errores involuntarios	98
Tabla N°18: Motivación a la innovación	100
Tabla N°19: Participación en decisiones del área	102
Tabla N°20: Área segura para trabajar	104
Tabla N°21: Agrado por trabajar en el área	106
Tabla N°22: Infraestructura adecuada	108
Tabla N°23: Importancia de asuntos personales	110
Tabla N°24: Balance entre vida personal y laboral	112
Tabla N°25: Interés como persona	114
Tabla N°26: Beneficios adicionales a los de la ley	116
Tabla N°27: Pagos salariales transparentes y justos	118
Tabla N°28: Reporte de ganancias justo y equitativo	120
Tabla N°29: Reconocimiento por el buen trabajo	122
Tabla N°30: Trato adecuado sin importar el cargo	124
Tabla N°31: Promociones de personal	126
Tabla N°32: Trato sin preferencias	128
Tabla N°33: Referencias adecuadas de los demás	130
Tabla N°34: Trato adecuado sin importar nivel socioeconómico	132
Tabla N°35: Trato justo ante problemas	134
Tabla N°36: Trabajo importante para la empresa	136
Tabla N°37: Valor del trabajo	138
Tabla N°38: Orgullo por el equipo de trabajo	140
Tabla N°39: Disposición de esfuerzo adicional	142
Tabla N°40: Desarrollo personal y profesional	144
Tabla N°41: Orgullo de pertenencia a la empresa	146
Tabla N°42: Gusto por el trabajo	148

Tabla N°43: Compromiso con la comunidad	150
Tabla N°44: Celebración de fechas especiales	152
Tabla N°45: Apoyo de los compañeros	154
Tabla N°46: Trabajo agradable	156
Tabla N°47: Bienvenida al ingreso	158
Tabla N°48: Trato ante traslados	160
Tabla N°49: Sentido de equipo	162
Tabla N°50: Preocupación entre compañeros	164
Tabla N°51: Integración al equipo	166
Tabla N°52: Nivel de producción	169
Tabla N°53: Nivel de calidad	170
Tabla N°54: Nivel de conocimiento del trabajo	172
Tabla N°55: Nivel de cooperación	174
Tabla N°56: Capacidad para resolver problemas	176
Tabla N°57: Nivel de creatividad	178
Tabla N°58: Nivel de realización	180

INDICE DE FIGURAS

Figura N°01: Comunicación de asuntos de importancia	66
Figura N°02: Indicación de lo esperado por el trabajo	68
Figura N°03: Respuesta directa de dudas	70
Figura N° 04: Facilidad para hablar con el jefe	72
Figura N°05: Gestión eficiente del área	74
Figura N°06: Planificación, organización y coordinación de tiempos	76
Figura N°07: Confianza en el trabajo sin necesidad de supervisión	78
Figura N°08: Toma de decisiones	80
Figura N°09: Conocimiento de la visión	82
Figura N°10: Cumplimiento de lo prometido	84
Figura N°11: Conducta coherente con las palabras	86
Figura N°12: Despido como último recurso	88
Figura N°13: Manejo honesto del área	90
Figura N°14: Capacitación	92
Figura N°15: Abastecimiento de herramientas	94
Figura N°16: Agradecimiento y reconocimiento	96
Figura N°17: Entendimiento de errores involuntarios	98
Figura N°18: Motivación a la innovación	100
Figura N°19: Participación en decisiones del área	102
Figura N°20: Área segura para trabajar	104
Figura N°21: Agrado por trabajar en el área	106
Figura N°22: Infraestructura adecuada	108
Figura N°23: Importancia de asuntos personales	110
Figura N°24: Balance entre vida personal y laboral	112
Figura N°25: Interés como persona	114
Figura N°26: Beneficios adicionales a los de la ley	116
Figura N°27: Pagos salariales transparentes y justos	118
Figura N°28: Reporte de ganancias justo y equitativo	120
Figura N°29: Reconocimiento por el buen trabajo	122
Figura N°30: Trato adecuado sin importar el cargo	124
Figura N°31: Promociones de personal	126
Figura N°32: Trato sin preferencias	128
Figura N°33: Referencias adecuadas de los demás	130
Figura N°34: Trato adecuado sin importar nivel socioeconómico	132
Figura N°35: Trato justo ante problemas	134
Figura N°36: Trabajo importante para la empresa	136
Figura N°37: Valor del trabajo	138
Figura N°38: Orgullo por el equipo de trabajo	140
Figura N°39: Disposición de esfuerzo adicional	142

Figura N°40: Desarrollo personal y profesional	144
Figura N°41: Orgullo de pertenencia a la empresa	146
Figura N°42: Gusto por el trabajo	148
Figura N°43: Compromiso con la comunidad	150
Figura N°44: Celebración de fechas especiales	152
Figura N°45: Apoyo de los compañeros	154
Figura N°46: Trabajo agradable	156
Figura N°47: Bienvenida al ingreso	158
Figura N°48: Trato ante traslados	160
Figura N°49: Sentido de equipo	162
Figura N°50: Preocupación entre compañeros	164
Figura N°51: Integración al equipo	166
Figura N°52: Nivel de producción	169
Figura N°53: Nivel de calidad	170
Figura N°54: Nivel de conocimiento del trabajo	172
Figura N°55: Nivel de cooperación	174
Figura N°56: Capacidad para resolver problemas	176
Figura N°57: Nivel de creatividad	178
Figura N°58: Nivel de realización	180

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE IMAGE S.A.C. PERIODO 2014.”, se encuentra dividida en seis capítulos.

Previamente al desarrollo de los capítulos se muestra en la parte introductoria el desarrollo de las Generalidades del estudio, el cual brinda información relacionada con el título de la investigación, área, autor, asesor e institución donde se realizó.

El Capítulo I, denominado Planteamiento del Problema, tiene en su contenido la identificación y determinación del problema, la formulación, objetivos, e importancia y alcances de la investigación.

El Capítulo II, denominado Marco Teórico, se desarrollan las bases teóricas, el marco conceptual y la relación teoría realidad, la cual consiste en la base preliminar del estudio de las variables de acuerdo a los diferentes teóricos.

El Capítulo III desarrolla la Metodología, en la cual se hace referencia del tipo de investigación, el diseño, determinación de la población y la muestra, como las técnicas de recolección y procesamiento de los datos.

El Capítulo VI presenta el Análisis de Resultados de la aplicación de los instrumentos de estudio dentro de la empresa. Los resultados se expresan en forma de tablas y gráficas con su respectivo análisis. Además se presenta la Comprobación de la Hipótesis, la cual hace uso de técnicas estadísticas como la determinación de la correlación con el estadístico R-cuadrado y el análisis de Regresión Lineal. En este capítulo se acepta o rechaza la hipótesis general

planteada dentro del estudio y permite aclarar el problema general suscitado como objeto de estudio.

Finalmente, se detalla las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, terminando con la cita de la bibliografía utilizada.

**CAPÍTULO I:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema.

El factor humano en la empresa es considerado como el de mayor importancia para una organización, debido a que es fuente de conocimiento e innovación, siendo el primer responsable del uso y administración de los recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Este es uno de los mensajes que el Instituto Great Place To Work se encarga de impartir a nivel mundial, promoviendo la cultura del buen clima laboral como principio para el logro de mejores resultados de desempeño y productividad.

En el Perú, Great Place To Work se encuentra instalado desde hace 11 años, y posee en su cartera de afiliados a 386 empresas peruanas, tanto de capital nacional o extranjero. De estas empresas se encarga de evaluar a aproximadamente 144,000 trabajadores, en función a la medición del clima organizacional mediante el uso del trust index, la cual corresponde a una encuesta especializada, cuya medición de clima se basa en cinco factores clave: comunicación, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

En la ciudad de Tacna, dicha empresa se encarga de evaluar a las afiliadas con sede central en Lima, como por ejemplo: Supermercados Peruanos S.A., Interbank, BBVA, BanBif, Bambos, entre otros pocos; las cuales poseen una cultura de trabajo ya definida. De estas empresas en evaluación ninguna es de capital tacneño, por lo cual nos encontramos frente a la ausencia de empresas originarias que apliquen la evaluación

del trust index como medio para fortalecer el clima organizacional, y al mismo tiempo, con empresas que no priorizan en gran dimensión la importancia del factor humano como fuente de éxito.

A fin de generar primeros indicios de empresas que puedan trabajar bajo esta cultura, se realizará la evaluación del Clima Organizacional de Image S.A.C, la cual es uno de los spa más representativos de la ciudad de Tacna, la misma que ofrece el servicio de Spa como de Gimnasio para el público tacneño como también visitantes provenientes de Chile.

Cabe indicar que esta empresa en la actualidad no posee herramientas de evaluación del clima organizacional que permitan medir la satisfacción respecto a las condiciones laborales, y menos aún, herramientas que permitan medir el desempeño laboral.

Es importante mencionar que un mejor clima organizacional es un indicador para asegurar un mejor desempeño, por lo que la trascendencia de esta propuesta de estudio es un precedente para la futura participación de una empresa tacneña en el ranking nacional e internacional.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye el clima organizacional en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en Image S.A.C.?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.?

1.3. Objetivos: generales y específicos.

1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo influye el clima organizacional en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir el nivel de clima organizacional en Image S.A.C.
- Analizar el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.

1.4. Justificación y alcances de la investigación.

1.4.1. Justificación

La presente investigación le permitirá a la empresa Image S.A.C. determinar qué tanto el clima organizacional tiende a ejercer influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa, para lo cual se

pondrá en práctica el uso del modelo de medición de los Great Place To Work, a través del uso de la herramienta Trust Index.

De igual manera la investigación será fuente para la generación de un diagnóstico de las falencias y necesidades de la gestión de los recursos humanos en la organización, explícitamente bajo la medición del clima organizacional, el cual permitirá conocer a detalle la situación de la organización en función al nivel de comunicación, confianza, respeto, camaradería y orgullo. Estos indicadores contribuyen indudablemente a la creación de un excelente ambiente de trabajo el cual a su vez es da pie a que los colaboradores se encuentren motivados para contribuir con un mejor desempeño a la empresa. Es por ello que la investigación trasciende en la importancia que conlleva contribuir a formar un buen lugar para trabajar, que termine siendo un ejemplo para todas las instituciones tacneñas en general, y específicamente del sector.

El modelo de los Great Place To Work trasciende en el poder transformador en las organizaciones, quienes pueden mudar de un estilo de gestión clásico, en el que no hay prioridad del factor humano, a uno donde este factor es la clave de la gestión.

1.4.2. Alcances y limitaciones de la investigación

1.4.2.1. Alcances

La investigación generará un beneficio en el ámbito del estudio de las ciencias administrativas a fin de entender con mayor precisión qué tanto el clima organizacional puede ser determinante en la operatividad de los trabajadores en una empresa, en este caso, del rubro de gimnasios y spa.

1.4.2.2. Limitaciones

- Acceso a información limitada debido a la confidencialidad de la empresa.
- Criterios subjetivos de la jefatura para evaluar al personal puede influir en el real desempeño.
- Disponibilidad de tiempo limitado para el desarrollo de la investigación debido a cuestiones laborales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.

Los antecedentes constituyen el punto de partida para la investigación; ya que la información recopilada en su búsqueda es la base que va dar forma a nuestro trabajo de estudio. Por lo tanto hemos recurrido a diversas fuentes de información como los sitios web, bibliotecas entre otros centro documentarios en nuestra ciudad; en los cuales encontramos lo siguiente:

a. “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING” (Marroquí, 2011)

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El autor señala que el éxito del clima organizacional es clave en una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello recomienda que las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos para su medición periódica. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información.

Las conclusiones de la investigación muestran que en los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, por tanto el colaborador tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

b. “EL AMBIENTE LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES: ESTUDIO EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN COLOMBIA”
(Pérez, 2012)

El buen o mal desempeño de las empresas es el resultado de la influencia de varios factores externos e internos, que dependen los unos de los otros y se traslapan en el día a día, siendo muy difícil con frecuencia, determinar cuáles son causa y efecto entre ellos mismos. Algunos de estos factores son: estilo de liderazgo de la alta gerencia y mandos medios, escenarios de trabajo adecuados, variables del entorno que afectan de manera positiva o negativa la posición competitiva de la empresa en el sector económico donde se ubica, el comportamiento económico del país donde se encuentra la empresa, la calidad de la gente que trabaja en cada una de ellas, el manejo de componentes organizacionales como: la estrategia, el mercadeo, las finanzas, la gestión humana, la estructura organizacional en todo su conjunto y la cultura o clima laboral u organizacional, entre otros.

En el marco de las conclusiones generales el autor menciona que es innegable después de lo trabajado y analizado en la tesis, que la mayoría de los autores y difusores de la gerencia fundamentada en el concepto de estrategia, aprendizaje organizacional y la innovación, mencionados...; convergen en la necesidad de la construcción consciente, provocada y administrada de un escenario o una cultura organizacional y ambiente laboral adecuado con las características que se mencionaron de manera vehemente en este trabajo.

Además agrega que es contundente el enfoque del Great Place To Work, que está siendo utilizado por empresas de todo el mundo y sectores económicos tanto de carácter público como privado, que permite bajo unos criterios universalmente aceptados, evaluar el ambiente laboral y referenciar una empresa con otra sin importar el tipo de organización ni entorno en que se encuentre, como se mostró en el caso colombiano.

c. “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL” (Luengo, 2013)

Esta investigación fue desarrollada por Luengo, Y. (2013), luego de analizar los resultados obtenidos, concluye que en función de los objetivos de la investigación, el tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente

desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

Tras su análisis, se evidenció que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. Es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades del personal, el desempeño laboral por parte de los docentes será apropiado y mejorara significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores organizacionales.

2.2. Bases teóricas - científicas.

2.2.1. Clima Organizacional

La evolución del término Clima Organizacional (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2013) tiene sus orígenes en los años 30's, cuando Mayo (1930) realiza estudios relativos a la percepción subjetiva de la

experiencia laboral, indicando la influencia de las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertinencia, intereses, actitudes colectivas, perfiles de la autoridad y los grupos informales en una atmósfera o ambiente de trabajo.

Años más tarde Lewin, Lippit y White (1930-1940) introducen el término clima social y atmósfera a los estudios en base a la percepción de los trabajadores sobre las condiciones laborales.

Más adelante, Argyris (1958), introduce el término clima organizacional como la combinación de variables organizacionales y personales.

Dos años después, Forehand y Gilmer (1960), introducen el término clima laboral, el cual envuelve factores individuales y su ambiente (cultura, entorno, situación laboral) + factores psicológicos.

Tagiuri (1968) indicaría que el ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y es descrita en términos de valores.

Schneider (1970) agregaría la existencia de diferentes marcos de referencia en una organización o empresa, es decir, diferentes climas, donde existen percepciones del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren con él. Diez años más tarde, Silva (1980), destaca la importancia de la comunicación en la constitución de los climas: Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros, vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización, e indica que el clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.

Poole (1985), destaca en relación al clima un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Además agrega asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

Además, es importante mencionar que a lo largo de la historia que estudia el Clima Laboral se han presentado distintas herramientas para descubrir el tipo de clima de una empresa:

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar

buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados; es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que

los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran son las siguientes:

- Productividad: La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia, el logro de metas y ser eficiente, que la eficacia vaya de la mano del bajo costo al mismo tiempo.

- Ausentismo: Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo: Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual: Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representa un factor de estudio organizacional.
- Variable a Nivel de Sistemas de Organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

En el clima organizacional, una buena adaptación significa “salud mental”, las tres características principales de las personas mentalmente sanas son: Las personas se sienten bien consigo mismo, se siente bien en relación con otras personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias, está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de conformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización, como en los caso de huelga, manifestaciones, etc., de manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente, puede variar dentro del continuum.

El clima organizacional dentro de una organización, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir con la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta, este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades, influye sobre el estado

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

Los niveles del clima organizacional lo conforma el nivel elevado: excitación, orgullo, euforia, entusiasmo, optimismo, calor y reciprocidad, seguido del nivel bajo: frialdad, distanciamiento, pesimismo, rebeldía, agresividad, depresión y desconfianza.

2.2.1.1. Tipos de Clima Organizacional

Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores

Complementariamente a éstos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados desencadenados, además, este tipo de

variables pueden ser modificadas o transformadas.

- Intermedias: Éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.
- Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas:

a. Clima de tipo autoritario

En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

b. Autoritarismo Paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los 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; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

c. Clima de Tipo Participativo o Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

d. Participación en Grupo

En el sistema de la participación en grupo 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, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función

de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

2.2.1.2. Factores que afectan al Clima Organizacional

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Las variables mencionadas anteriormente son:

- Las características individuales son: Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo: Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo: Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

2.2.1.3. Modelos de Clima organizacional

2.2.1.3.1. El Modelo de Likert

Likert (1967) nos arroja cuatro tipos de clima, los cuales guardan relación con el estilo de trabajo y liderazgo. (Citado por Kaufman, 1993)

i) Clima de Tipo Autoritario

- Autoritario Explotador: En ella la dirección no tiene confianza en sus empleados. Hay un clima de temor, en el cual la interacción entre los superiores y subordinados no existe, y las decisiones son tomadas únicamente por los superiores.
- Autoritarismo Paternalista: Hay confianza entre la dirección y los subordinados, donde prevalece recompensas y castigos para lograr motivación para los trabajadores. La percepción externa es de un ambiente estable y estructurado.

ii) Clima de Tipo Participativo

- Consultivo: La dirección tiene plena confianza para con sus subordinados. Los trabajadores están permitidos de tomar decisiones específicas habiendo interacción entre partes, en función de los objetivos trazados.
- Participación en Grupo: La dirección posee plena confianza en los subordinados. La toma de decisiones integra fluyentes niveles de comunicación. El trabajo en función a los objetivos con participación y responsabilidades compartidas generan motivación.

Tanto el Clima Autoritario como Paternalista denotan un clima cerrado, con estructuras rígidas negativas, en cambio los de tipo Consultivo y Participativo corresponden a un clima abierto con estructuras flexibles y positivos.

2.2.1.3.2. El Modelo GPTW (Great Place To Work)

Great Place to Work (GPTW), es una empresa fundada en 1991, por Robert Levering y Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales. Establecieron como eje principal del funcionamiento de la misma, la calificación y valoración del desempeño de aquellas empresas que procuran un excelente ambiente laboral a sus trabajadores. (Great Place to Work, 2008a) En los primeros años de operación, se incluyeron empresas de todos los tamaños e industrias, desde compañías en el ranking de las 500 de Fortune, hasta organizaciones de servicios de salud, multinacionales y pequeños negocios, en una alta variedad de industrias (aspecto clave que hay que tener en cuenta, en el momento de realizar análisis de clima), localizadas alrededor de Estados Unidos. “GPTW ofrece servicios que ayudan a las empresas e instituciones a construir sobre sus fortalezas y a mostrarles dónde están las oportunidades de mejoramiento que dentro de estas tres relaciones esenciales mejorarán sus lugares de trabajo. Los instrumentos del Instituto van más allá que las entrevistas a los empleados y los métodos de evaluación para llegar a descubrir una amplia gama de prácticas y actitudes gerenciales que son a menudo pasadas por alto”.

“La noción de llegar a ser un gran lugar para trabajar fue rápidamente reconocida por líderes en diversas industrias, organizaciones gubernamentales e instituciones educativas como un medio básico para mejorar los ambientes de los lugares de trabajo y al hacerlo, su imagen y resultado económico” (Levering, 1990)

Cada sector económico demarca una serie de características en el comportamiento de las empresas, lo que a su vez afecta las condiciones del clima laboral interno de cada organización. El hecho que un sector sea dinámico, desde el punto de vista de indicadores financieros, permite por ejemplo, que haya más recursos para fortalecer algunas variables de clima laboral. En una situación inversa, si un sector está pasando por una situación crítica desde el punto de vista económico, esta condición afectara la asignación de recursos para el manejo programado del ambiente laboral.

Para recopilar y analizar la información sobre los ambientes laborales en las empresas objeto de estudio, el instituto GPTW utiliza tres fuentes de información (©2008 Great Place to Work® Institute, Inc.): el Great Place to Work® Culture Audit©: cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas; el Great Place to Work® Trust Index©: encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa y los comentarios efectuados por los colaboradores, que se recopilan por medio de tres preguntas básicas: “¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos” y “¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?”

a. Culture Audit

El Great Place to Work® Culture Audit© o Great Place to Work® Trust Audit©, provee conocimiento cualitativo sobre cómo se puede mejorar una organización. Se utiliza para mejorar los resultados de la encuesta como su instrumento primario de valoración. Revela cómo los colaboradores perciben y experimentan el lugar de trabajo. La información se compila por medio de grupos focales dirigidos por uno de los expertos moderadores del GPTW que recoge datos detallados de las interacciones y experiencias en el lugar de trabajo.

Los grupos focales típicamente incluyen de 10 a 12 participantes y duran 90 minutos, conformados por colaboradores de un mismo nivel dentro de la organización, de tal forma que las relaciones con sus superiores no influyen en los hallazgos. Los moderadores experimentados del GPTW facilitan una conversación sobre las fortalezas de la compañía, sus retos y las oportunidades de mejoramiento, generando un ambiente abierto, seguro y confortable en el que los empleados pueden comentar de una forma franca su experiencia y sus percepciones acerca del lugar de trabajo.

El Trust Audit © señala cuáles son las fortalezas que los colaboradores ven en la organización y cuáles comportamientos están limitando su éxito. Una vez organizada esta información, el consultor del GPTW comunica los hallazgos e identifica las acciones que la gerencia de la empresa puede efectuar con el fin de atender las situaciones demandantes. De esta manera la organización, recibe una serie de recomendaciones de acciones que puede acometer, dentro de los próximos 6 a 12 meses, para transformar su lugar de trabajo, un análisis de datos de los grupos focales, presentados en términos

del Great Place to Work® Model© y un resumen de las sesiones de los grupos focales con comentarios representativos de los colaboradores.

b. Trust index

“El Great Place to Work® Trust Index © es una encuesta que identifica los niveles de confianza, orgullo y compañerismo dentro de su entorno de trabajo”. La opinión de los empleados en la encuesta es la base, para la evaluación final que define los puestos en todas las listas de las mejores empresas para trabajar. La encuesta tiene 76 preguntas. Setenta y cuatro de las cuales son afirmaciones que evalúan la percepción de los trabajadores, sobre credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo (las cinco dimensiones que corresponden al Great Place to Work® Model©), en una escala Lickert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones de: 1. Casi nunca es verdad. 2. Pocas veces es verdad. 3. A veces es verdad, a veces no, 4. Frecuentemente es verdad, 5. Casi siempre es verdad. Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

- 1 y 2: el colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado.
- 3: el colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.
- 4 y 5: el colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

Las afirmaciones conforman variables y estas conforman dimensiones. Tenemos algunos ejemplos de las preguntas en credibilidad y respeto:

Credibilidad

La Dirección me mantiene informado/a sobre las cuestiones y cambios importantes.

La Dirección da mucha responsabilidad a los trabajadores.

Respeto

La dirección da participación al personal en la toma de decisiones que afectan a su trabajo y a su entorno laboral.

Se me ofrece formación y desarrollo para poder avanzar profesionalmente.

Las otras dos preguntas complementarias abiertas que corresponden a la tercera fuente de información del Instituto GPTW, son: “¿Usted considera que existe algo especial en su empresa que la hace un gran lugar para trabajar? y en su opinión, ¿qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos”

La encuesta se realiza en papel o vía online por internet (para las organizaciones que cumplen los criterios de participación online). Los empleados entregan directamente sus encuestas en sobres cerrados o las envían por internet a Great Place to Work® Institute. Estas preguntas le permiten a cada trabajador, calificar el ambiente de trabajo de acuerdo con su percepción y vivencia. Su diligenciamiento puede demorar de 15 a 20 minutos.

Dentro de estas dimensiones, se considera a la empresa como un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gusta trabajar con sus compañeros.

Esta es la idea de un gran lugar para trabajar, que se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas: “La relación entre colaboradores y jefes; la relación entre los colaboradores y su trabajo y la empresa y la relación de los colaboradores entre sí”.

El modelo está directamente relacionado con el compromiso de la alta gerencia en hacer todo lo necesario para generar las condiciones adecuadas para ser la mejor empresa para trabajar en ella. Esto implica retomar el concepto de liderazgo como un proceso de influir en las personas para lograr las metas deseadas, que incluye que se requieran entre otras competencias: carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador (a) y en especial tacto.

Con lo anterior, se puede lograr captar la atención de un grupo de personas para que sigan la idea o la propuesta hecha por el líder del grupo en pro de la organización. Es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

En manos de los líderes de la organización, está el hecho de hacer los mejoramientos de los sitios de trabajo.

En realidad, los buenos empleadores que crean los mejores lugares posibles de trabajo podrían estar mejorando la habilidad de la empresa de obtener un buen resultado económico. Pero ellos insisten en que tener un gran lugar para trabajar no puede ser simplemente otra estrategia para hacer dinero. Es exactamente lo contrario.

Más que agobiar la vida de los colaboradores para hacer dinero, un gran lugar para trabajar también ve las utilidades como un medio para mejorar sus vidas. Algunas empresas han estado haciendo esto por años porque conocen las recompensas que tal cultura les dará. La meta es que las organizaciones integren el concepto a sus lugares y hábitos de trabajo.

En lo relacionado con el ambiente laboral, el enfoque del GPTW alinea los elementos precisos con el fin de conducirlos a un acertado camino hacia la excelencia en este campo y que se refleje en el éxito de los objetivos de la compañía, es necesario que exista un proyecto promovido por la dirección que esté respaldado por un equipo de liderazgo. “Los líderes de las empresas deben alinear el camino de manera uniforme a lo largo y ancho de sus organizaciones. Adoptar mejores prácticas de manera aislada y descontextualizada debe ser desalentada, no sólo por su relación coste/beneficio, sino porque el objetivo que se quiere lograr se aleja de la empresa”.

Según este autor, se considera que la alineación favorece aspectos como: la información: puede ser particular o general que se relacione con quienes descubran que la organización podría ser más rentable, tener menos porcentajes de ausentismo y de rotación de personal, así como de un mejor desempeño; los indicadores que determinan los avances que se tienen frente al mejoramiento del clima laboral y aplican para la empresa en general como para las áreas que la componen y las prioridades de trabajo que ayudan a focalizar el rumbo del plan y contribuyen a obtener efectividad en las acciones.

De esta manera, la aproximación está basada en el hallazgo más importante en 20 años de investigación, como la confianza entre jefes y colaboradores, siendo esta la característica básica de los mejores lugares para trabajar. Esta se desarrolla en cinco dimensiones: Credibilidad: integridad en alcanzar la visión con consistencia, competencia en la coordinación del ser humano y los recursos materiales y el mantenimiento de comunicaciones abiertas y accesibles. Respeto: apoyo al desarrollo profesional y demostración de aprecio, colaboración con los trabajadores en las decisiones relevantes y cuidado de los trabajadores como seres individuales en sus vidas personales. Imparcialidad: equidad o tratamiento balanceado en todo lo referente a reconocimientos, ausencia de favoritismos en el momento de traslados y promociones y ausencia de discriminación en el momento de peticiones. (Estas tres primeras dimensiones determinan y miden el concepto de confianza). Camaradería: habilidad para ser uno mismo, ser socialmente amistoso (a) y sensibilidad a la familiaridad o al sentido de equipo. Orgullo: en el trabajo personal y en las contribuciones individuales, en el trabajo producido por el propio equipo o por el trabajo de grupo, en los productos de la organización y en frente de la comunidad.

2.2.2. Desempeño laboral

2.2.2.1. La Satisfacción y su relación con el desempeño

De acuerdo a Escribano, O. (2005), la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, actitud que está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" son las siguientes:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo, grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales, y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas: relaciones interpersonales, autorrealización, etc.; y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir, los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento, a su vez genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

2.2.2.2. Desempeño laboral

García (2001), define al desempeño como 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.

El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación de desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño, permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Asimismo, las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados, en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

Al personal cuando se le evalúa en una empresa, es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto. La evaluación influye en el desempeño laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

La forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa.

El desempeño influye en los factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez un falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeñe.

Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,” si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

a. Beneficios para el individuo

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminarios, etc., las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

b. Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c. Beneficios para la empresa

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

El éxito del clima organizacional es clave en una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos para su medición periódica. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información.

2.2.2.3. El Modelo de Evaluación: Escala gráfica

Paul M. Muchinsky (2002), plantea que es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran, los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. Los factores de evaluación son previamente definidos y son las cualidades que posee el integrante que se desee evaluar. Se define simple y objetivamente para evitar distorsiones. (Muchinsky, 2002)

Ejemplos de factores:

- Conocimiento del negocio
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Comunicación asertiva
- Calidad del trabajo
- Atención al cliente
- Ausencia de accidentes
- Enfoque en los resultados
- Rapidez en las soluciones

Luego de definir los factores se procede a establecer los grados de evaluación es decir la escala de evaluación que generalmente es de 3, 4, 5 ó 6 grados.

Cuadro N°01. ESCALA GRÁFICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FACTORES:	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (calidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Modelo de Evaluación: Escala Grafica – Paul M.Muchinsky

En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

Pros:

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras:

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo), si el evaluado recibe bueno en una factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

El presente modelo será usado para la recolección de información en la investigación presente.

2.3. Definición de términos básicos.

- **Administración.:** Es una disciplina encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa.
- **Actitud:** Identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo y por lo general, marcha paralela a la disminución de los problemas de supervisión y de disciplina
- **Ambiente:** Es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.
- **Autoridad:** Es el poder para imponer tareas y la responsabilidad de obligarlas que las realicen. Significa el poder de tomar decisiones en una especialidad, en cualquier nivel.
- **Burocracia:** Es el sistema administrativo que cuenta con procedimientos y reglas bien detalladas con una jerarquía organizacional claramente definidas y con las relaciones impersonales que deben de existir entre los miembros de la organización.
- **Casos:** Son los conflictos que surgen dentro de las organizaciones.
- **Cibernética:** Sirve para el control de la comunicación dentro del área administrativa.

- **Clima organizacional:** Calidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.
- **Cohesión:** Aglutinante unitario que opera sobre los seres humanos reuniendo y ligando a los individuos, para mantenerlos unidos en torno a ciertos valores, necesidades o funciones de carácter social.
- **Comportamiento:** Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.
- **Conflictos:** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes - individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses
- **Control:** es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.
- **Coordinación:** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

- **Cooperación:** Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación.
- **Cooperativismo:** Actitud o tendencia motivada por el deseo de proteger los propios intereses de un sector profesional por parte de sus miembros aunque entren en conflicto con los de la sociedad en general.
- **Desempeño:** Complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa.
- **Dirección:** Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
- **Eficacia:** Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).
- **Eficiencia:** La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.

- Gerencia: Es el proceso de plantación. Organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permita mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.
- Gerente: Es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece, los medios y los criterios para tal evaluación.
- Gestión: Área que considera el diseño, operaciones y control de sistemas organizativos profundamente ligado a factores tales como fuerza de trabajo, planificación de producción, compras, petición de materiales, gestión de existencias y control de calidad.
- Grupo: Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.
- Inteligencia emocional: Es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones aportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida. Cada individuo tiene la necesidad de establecer prioridades, de mirar positivamente hacia el futuro y reparar los sentimientos negativos antes de que nos hagan caer en la ansiedad y la depresión.

- Jerarquía: Las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por lo tanto debe existir una jerarquía. Existen objetivos de la empresa como un todo, de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista. La negociación versa sobre salarios, número de horas de trabajo, margen de beneficios, seguridad en el trabajo y otros temas relacionados con las condiciones laborales.
- Líder: Puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, pero el líder puede darle mayor libertad en las decisiones a los subordinados; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponerle mayor autoridad personal y darle menos libertad en el trabajo.
- Liderazgo: Existen dos tipos de liderazgo: el estilo autocrático y democrático. Autocrático: toman las decisiones unilateralmente y luego las anuncian como un trato cerrado que no admite discusión. Democrático: busca activamente obtener la opinión de los subordinados, frecuentemente requiriendo el consenso o una votación por mayoría antes de tomar una decisión final.
- Operaciones: Regularmente lo constituyen subsistemas (órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.
- Organigrama: Es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa. En él aparecen con toda claridad: la estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización, los órganos que componen la estructura, los canales de comunicación que unen los órganos y los nombres de quienes ocupan los cargos.

- Organización: Coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados en el ambiente.
- Poder. Capacidad de controlar a otros en una organización, mediante persuasión personal u otras cualidades personales por incentivos basados en la recompensa y el castigo, niveles de competencia o experiencia.
- Principios: Primer instante del ser de algo. Punto que se considera como primero en una extensión o en una cosa. Base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurrendo en cualquier materia. Causa, origen de algo.
- Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades administrativas.
- Procesos: Pasos para lograr las metas de la organización, utilizando recursos por medio de personas y trabajando por medio de personas. Planear, coordinar, ejecutar, controlar.
- Tarea: Es cualquier actividad ejecutada por alguien en sus trabajos. Cargo en un conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva por una persona.
- Visión: La meta hacia la que se encamina la empresa, detallada, especificada y personalizada de tal manera que impulse a las personas hacia el servicio y la productividad.

2.4. Sistema de hipótesis.

2.4.1. Hipótesis General

El clima organizacional influye negativamente en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- El nivel de clima organizacional en Image S.A.C. es bajo.
- El nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C. es bajo.

2.5. Sistema de variables.

La presente operacionalización está basada en un modelo teórico para cada una de las variables. En el caso del “clima organizacional”, se trabajará bajo el modelo del Trust Index del Great Place To Work, mientras que en el caso del desempeño laboral se trabajará bajo el modelo de Escalas Gráficas de Paul Muchinsky.

La operacionalización presenta los indicadores, categorías y escalas que permitirán realizar la medición correspondiente, la misma que se presente a continuación:

VARIABLE	INDICADORES	CATEGORÍA	ESCALA
Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL	Nivel de credibilidad	Alto	Nominal
	Nivel de respeto	Alto	Nominal
	Nivel de imparcialidad	Alto	Nominal
	Nivel de orgullo	Alto	Nominal
	Nivel de compañerismo	Alto	Nominal
Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL	Producción (Calidad del trabajo realizado)	Alto	Nominal
	Calidad (Esmero en el trabajo)	Alto	Nominal
	Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Alto	Nominal
	Cooperación (relaciones interpersonales)	Regular	Nominal
	Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Alto	Nominal
	Creatividad (capacidad de innovar)	Alto	Nominal
	Realización (capacidad de hacer)	Regular	Nominal

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo básica dado que se está buscando mejorar el conocimiento del clima organizacional mediante un modelo establecido.

3.2. Nivel de investigación.

La investigación posee un nivel correlacional pues se realizará la medición de la relación entre dos variables, en este caso, el clima organizacional y el desempeño laboral.

3.3. Diseño de investigación.

La investigación posee un diseño observacional, pues no se podrá modificar ningún atributo de los factores que intervienen en el estudio. Así mismo, es transversal pues se realizará una sola medición de las variables en estudio en un momento determinado.

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población

El total de colaboradores de Image S.A.C. es de 30 colaboradores. Ellos componen la totalidad de población considerada para la investigación.

3.4.2. Muestra

Debido a que la población es relativamente pequeña se ha decidido trabajar con la totalidad de sus miembros. Para ello se utilizará un censo.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.5.1. Técnicas

La técnica a utilizar será la encuesta.

3.5.2. Instrumentos

El instrumento de recolección de información a utilizar es el cuestionario.

3.6. Ámbito de la investigación

El ámbito de investigación para la obtención de los datos será la empresa Image S.A.C., ubicada en la Calle Zela N° 656, Distrito y Ciudad de Tacna, Departamento de Tacna. La investigación se realizará en el año 2014.

3.7. Procesamiento y análisis de información.

En la presente investigación se realizará uso del SPSS V.15 y el Statgraphics Centurión XV en español, los cuales permitirán la tabulación de la información como también la demostración de la hipótesis, calculando el coeficiente de correlación, utilizando la regresión lineal, calculando el coeficiente de Pearson o análisis del p-valor y la prueba de Durbin Watson.

En tanto, la representación de los resultados de las encuestas se desarrollará en forma de tablas, gráficas, cuadros, y tablas de contingencia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Tratamiento estadístico y presentación de resultados, tablas, Figuras, figuras, etc.

Considerando los objetivos que persigue la presente investigación, se implementó el cuestionario Trust Index del Great Place To Work, dirigido a los 30 colaboradores, a fin de lograr la descripción del nivel de clima organizacional en Image S.A.C., y así también se implementó el modelo de Escala Gráfica de Muchinsky para medir el nivel de desempeño de los colaboradores de la misma empresa, la cual fue respondida por el empleador directo de cada trabajador.

Los resultados son clasificados de acuerdo a cada herramienta empleada:

4.1.1. Evaluación del Clima Organizacional

El modelo de Trust Index del Great Place To Work se divide en cinco dimensiones: Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo o camaradería, los cuales a su vez presentan una serie de indicadores, los cuales son descritos a continuación, de acuerdo al instrumento de recolección de datos aplicado en la organización:

4.1.1.1. Nivel de credibilidad

a) Comunicación

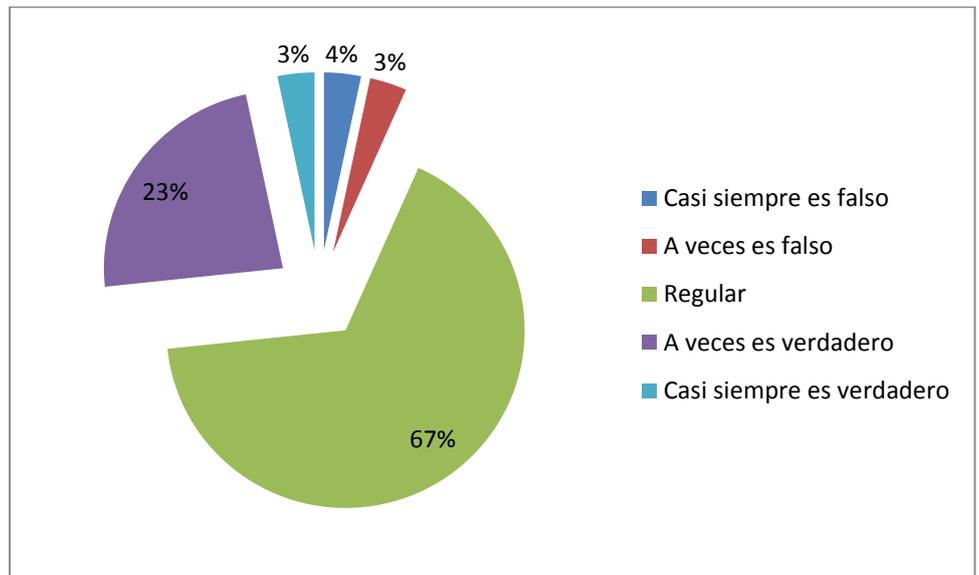
- i. **Pregunta: Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.**

Tabla N°01
Comunicación de asuntos de importancia

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	1	3.33
Regular	20	66.67
A veces es verdadero	7	23.33
Casi siempre es verdadero	1	3.33
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°01
Comunicación de asuntos de importancia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a los resultados, la Figura N°01 muestra el nivel de comunicación que existe en función de los asuntos de importancia.

Se tiene que el 66.67% de trabajadores considera que esta comunicación se cumple regularmente, seguido por el 23.33% que consideran que a veces, mientras que se tiene un 3.33% que indican ello con una frecuencia de casi siempre y otro 3.33% que a veces.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes directos no comunican asuntos de importancia relacionados al negocio y a al área, hecho que puede terminar por generar rumores y problemas de comunicación.

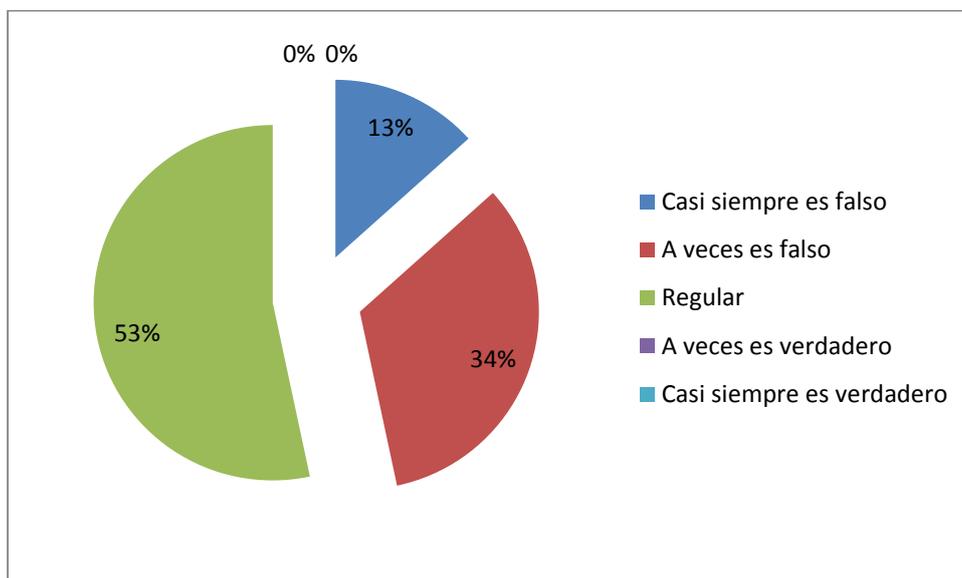
ii. **Pregunta: Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.**

Tabla N°02
Indicación de lo esperado por el trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	10	33.33
Regular	16	53.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°02
Indicación de lo esperado por el trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°02 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tanto los jefes indican lo que esperan del trabajo.

Así, el 53.33% considera que ello es regular, seguido del 33.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que el 13.33% considera que casi siempre es falso.

Los resultados dan a conocer que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes directos no indica lo que espera de mi trabajo, hecho que puede afectar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

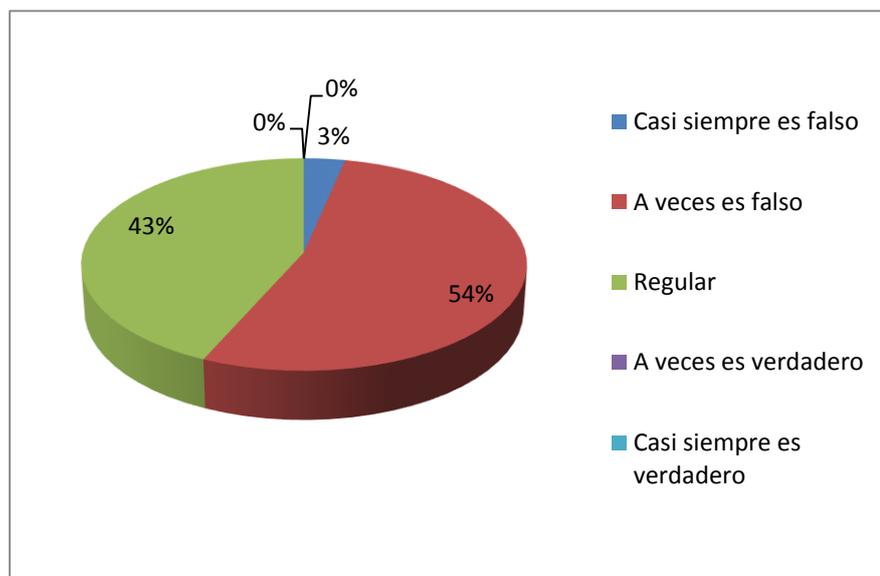
iii. **Pregunta: Mi jefe responde de manera directa a mis dudas.**

Tabla N°03
Respuesta directa de dudas

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	16	53.33
Regular	13	43.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°03
Respuesta directa de dudas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°03 muestra la percepción de los trabajadores respecto a la afirmación que indica que los jefes responden de manera directa las dudas.

Los trabajadores en su mayoría indican una frecuencia de a veces falso con el 53.33%, seguido por el 43.33% que considera dicha afirmación regular.

En tanto el 3.33% considera que dicha afirmación es casi siempre falso.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes directos no responden de manera directa a las dudas, hecho que también es producido en muchas ocasiones por la ausencia de participación in-situm de la tarea de los directivos.

iv. **Pregunta: Puedo hablar con mi jefe fácilmente.**

Tabla N° 04

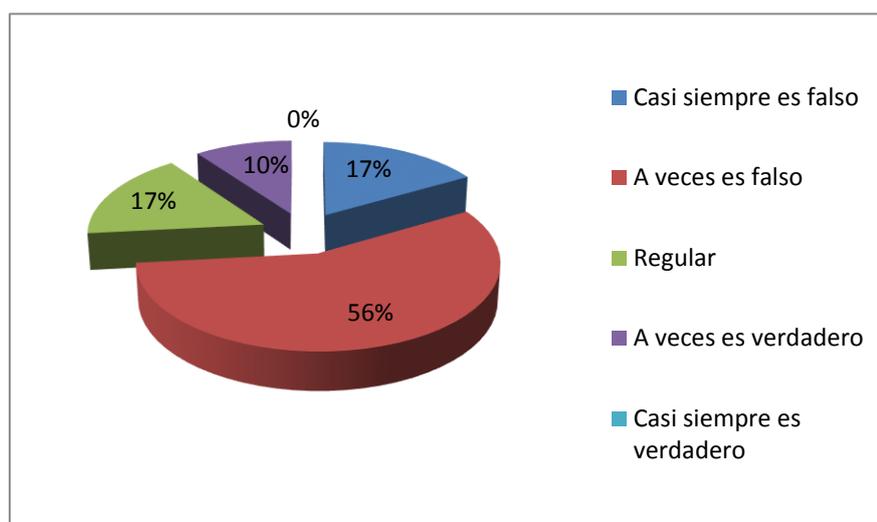
Facilidad para hablar con el jefe

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	5	16.67
A veces es falso	17	56.67
Regular	5	16.67
A veces es verdadero	3	10.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 04

Facilidad para hablar con el jefe



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°04 muestra la percepción de los trabajadores respecto a la facilidad para hablar con el jefe.

Así, el 16.67% considera que ello es regular, superado por el 56.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 16.67% considera que casi siempre es falso.

Solo se tiene que el 10% indica ser a veces verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no es fácil hablar con los jefes directos. Este hecho puede ser producto de la ausencia de los directivos en la organización en los momentos más importantes del día laboral.

b) Habilidad Gerencial

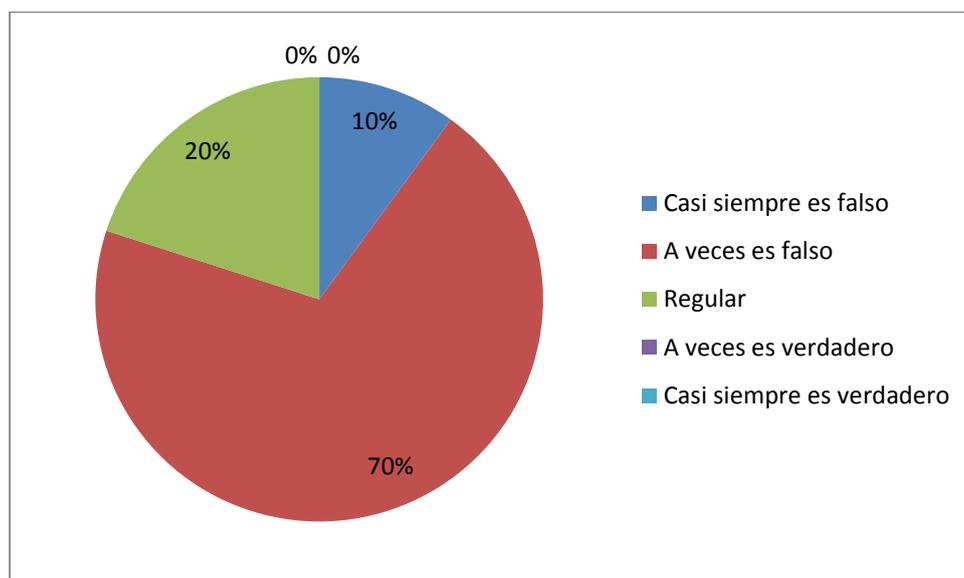
i. Pregunta: Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.

Tabla N°05
Gestión eficiente del área

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	21	70.00
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°05
Gestión eficiente del área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°05 muestra la percepción de los trabajadores respecto a gestión eficiente del jefe.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 70.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene calificativos que consideren ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que el los jefes no gestionan de manera eficiente el área. Ello nuevamente es producto de un liderazgo ausente.

- ii. **Pregunta: Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.**

Tabla N°06

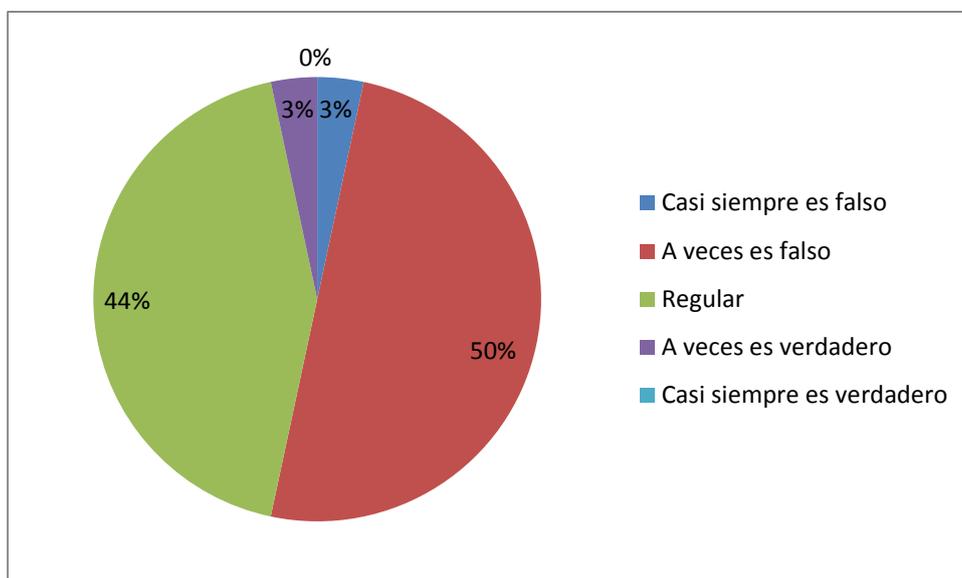
Planificación, organización y coordinación de tiempos

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	15	50.00
Regular	13	43.33
A veces es verdadero	1	3.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°06

Planificación, organización y coordinación de tiempos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°06 muestra la percepción de los trabajadores respecto a la capacidad de organización, coordinación y planificación de tiempos de los trabajadores.

Así, el 43.44% considera que ello es regular, superado por el 50.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa.

Tenemos también que el 3.33% indica ser a veces verdadero y otro 3.33% considera dicha afirmación casi siempre falso.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes directos no planifican, organizan y coordinan bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores, hecho que en ocasiones genera sobretiempos, y que afecta la satisfacción laboral.

- iii. **Pregunta: Mi jefe confía en puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.**

Tabla N°07

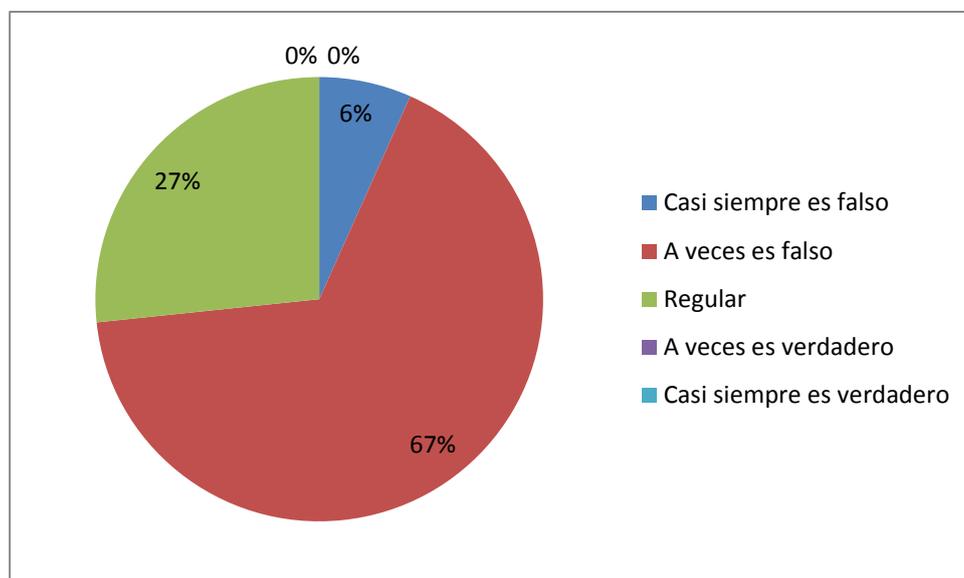
Confianza en el trabajo sin necesidad de supervisión

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	2	6.67
A veces es falso	20	66.67
Regular	8	26.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°07

Confianza en el trabajo sin necesidad de supervisión



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°07 muestra la percepción de los trabajadores respecto a la confianza por parte del jefe respecto al trabajo que desarrollan los trabajadores.

Así, el 26.67% considera que ello es regular, superado por el 66.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 6.67% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que el jefe directo no confía en que pueden realizar bien el trabajo sin tener que estar bajo su supervisión. Se registra un gran número de llamados de atención en reuniones privadas entre los directivos y los colaboradores.

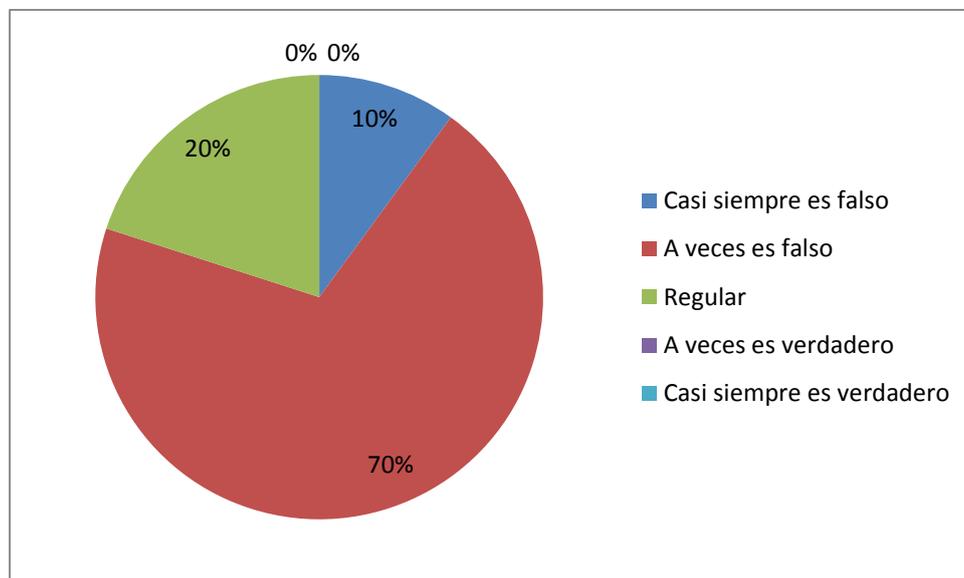
iv. **Pregunta: Mi jefe me permite tomar decisiones.**

Tabla N°08
Toma de decisiones

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	21	70.00
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°08
Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°08 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tanto el jefe permite tomar decisiones.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 70.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se cuenta con marcaciones que indiquen que la afirmación es a veces verdadera ni casi siempre es verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no pueden tomar decisiones fácilmente. Ello afecta toda iniciativa personal para emprender nuevas ideas.

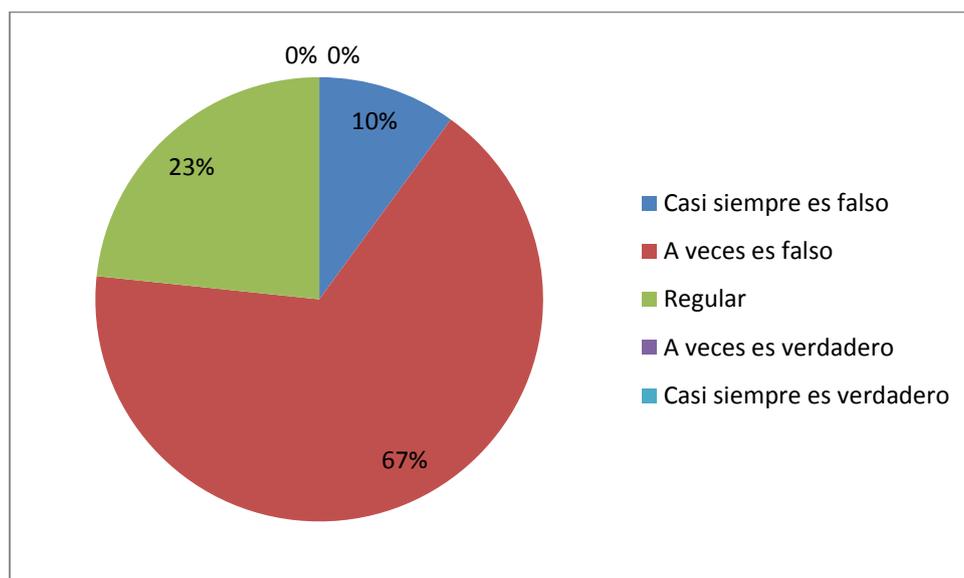
- v. **Pregunta: Mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en la empresa / área para ayudarla a hacerla realidad.**

Tabla N°09
Conocimiento de la visión

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	20	66.67
Regular	7	23.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°09
Conocimiento de la visión



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°09 muestra la percepción de los trabajadores respecto al conocimiento de la visión de la compañía para hacerla realidad.

Así, el 23.33% considera que ello es regular, superado por el 66.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no conocen la visión de la compañía y qué hacer para cumplirla. Ello es resultado de la falta de planificación estratégica en la empresa.

c) Integridad

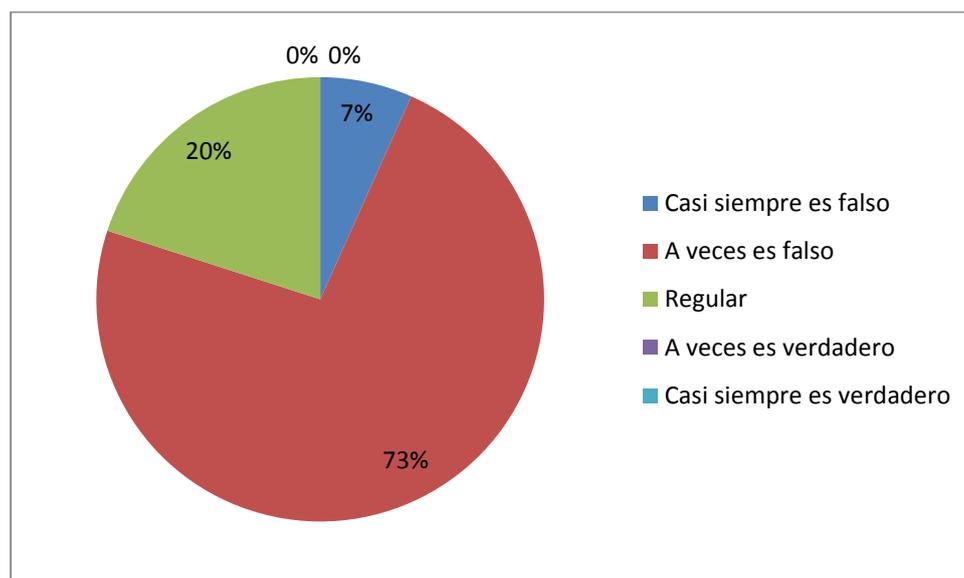
i. Pregunta: Mi jefe cumple lo que promete.

Tabla N°10
Cumplimiento de lo prometido

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	2	6.67
A veces es falso	22	73.33
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°10
Cumplimiento de lo prometido



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°10 muestra la percepción de los trabajadores respecto a que tanto el jefe cumple con lo que promete.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 73.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 6.67% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no cumplen con lo que prometen. Un ejemplo de ellos on los horarios de trabajo.

- ii. **Pregunta: La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.**

Tabla N°11

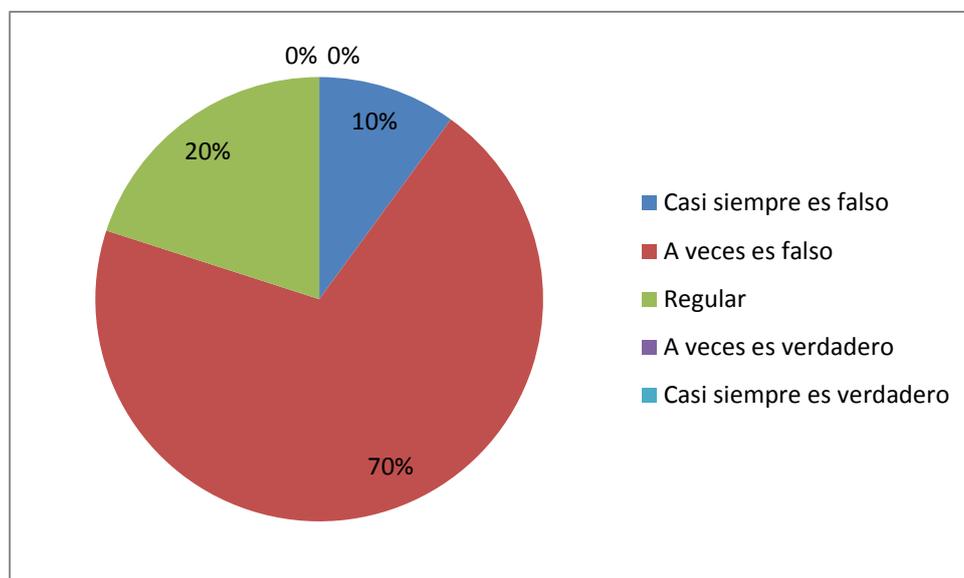
Conducta coherente con las palabras

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	21	70.00
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°11

Conducta coherente con las palabras



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°11 muestra la percepción de los trabajadores respecto a que tanto la conducta del jefe tiene coherencia con sus palabras.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 70.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la conducta de los jefes no es coherente con sus palabras, el mismo que se ve reflejado en la falta de cumplimiento con las promesas que realizan.

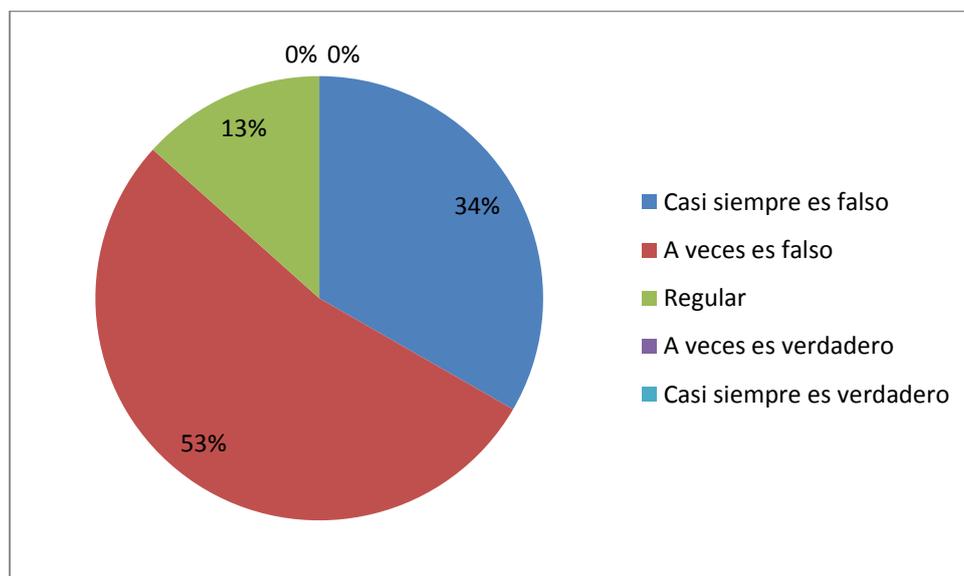
- iii. **Pregunta: El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.**

Tabla N°12
Despido como último recurso

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	10	33.33
A veces es falso	16	53.33
Regular	4	13.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°12
Despido como último recurso



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°12 muestra la percepción de los trabajadores en relación al recurso del despido como el último utilizado por el jefe.

Así, el 13.33% considera que ello es regular, superado por el 53.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 33.30% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes suelen tomar como decisión realizar despidos sin antes brindar retroalimentación u oportunidades de mejora. Ello se ve reflejado en los niveles de rotación de personal.

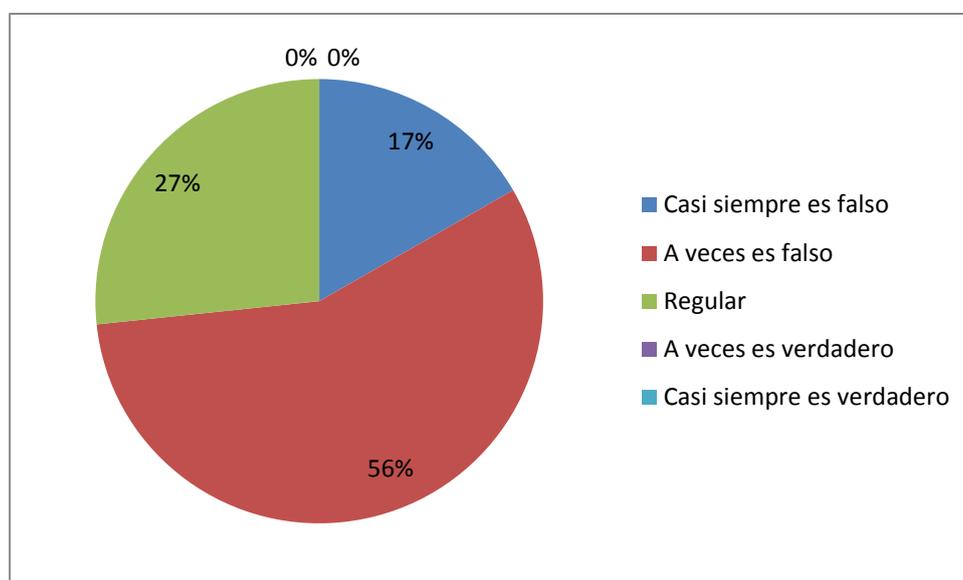
iv. **Pregunta: Mi jefe maneja el área con honestidad.**

Tabla N°13
Manejo honesto del área

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	5	16.67
A veces es falso	17	56.67
Regular	8	26.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°13
Manejo honesto del área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°13 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto consideran que el jefe maneja el área con honestidad.

Así, el 26.67% considera que ello es regular, superado por el 56.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 16.67% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no manejan el área con honestidad. Este hecho se ve reflejado en la falta de comunicación y confianza para con muchos colaboradores, los cuales no participan activamente en la toma de decisiones organizacionales.

4.1.1.2. Nivel de respeto

a) Apoyo profesional

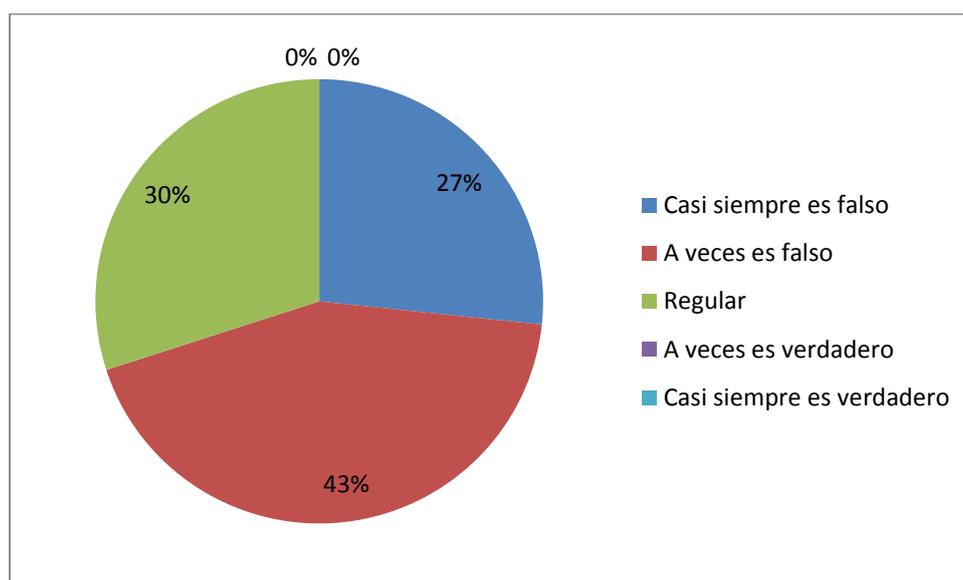
- i. **Pregunta: La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.**

Tabla N°14
Capacitación

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	8	26.67
A veces es falso	13	43.33
Regular	9	30.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°14
Capacitación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°14 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto la empresa ofrece capacitación para el desarrollo profesional de los trabajadores.

Así, el 30.00% considera que ello es regular, superado por el 43.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 26.67% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la empresa no realiza capacitaciones que permitan mejorar el desarrollo profesional. No se registra capacitaciones realizadas durante el periodo de la investigación.

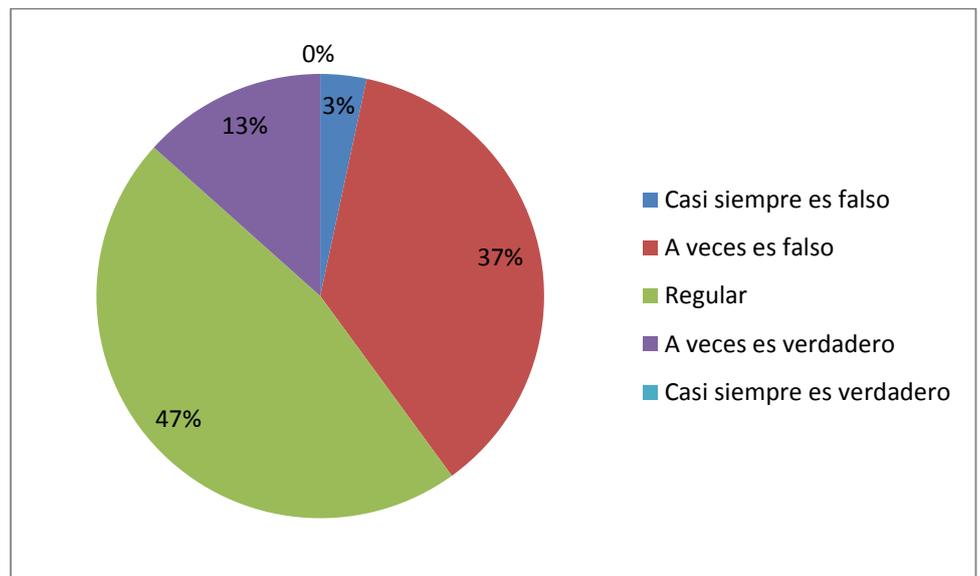
- ii. **Pregunta: La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.**

Tabla N°15
Abastecimiento de herramientas

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	11	36.67
Regular	14	46.67
A veces es verdadero	4	13.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°15
Abastecimiento de herramientas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°15 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto la empresa ofrece capacitación para el desarrollo profesional de los trabajadores.

Así, el 30.00% considera que ello es regular, superado por el 43.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 26.67% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la empresa no brinda las herramientas necesarias para el desarrollo correcto de las funciones. Así por ejemplo, en ocasiones los trabajadores están desabastecidos de material de oficina, material computacional u otros de forma eficiente.

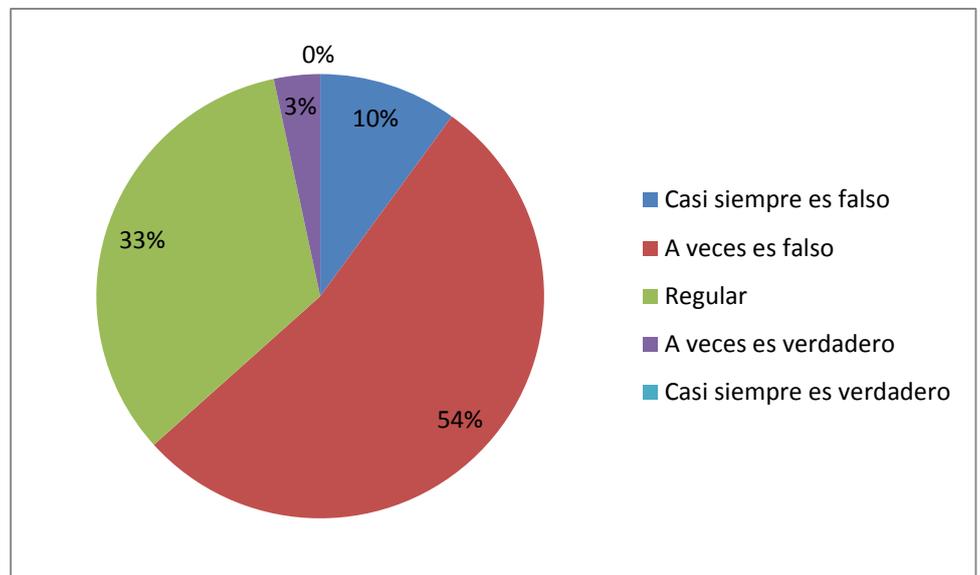
- iii. **Pregunta: Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.**

Tabla N°16
Agradecimiento y reconocimiento

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	16	53.33
Regular	10	33.33
A veces es verdadero	1	3.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°16
Agradecimiento y reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°16 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto los jefes agradecen y reconocen cuando se realiza bien el trabajo de los trabajadores.

Así, el 33.33% considera que ello es regular, superado por el 53.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

Por otro lado el 3.33% considera ser a veces verdadero, mientras que no se cuenta con registro que indique ser casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no agradecen y reconocen cuando realizan bien el trabajo y cuando demuestran esfuerzo. Ello es síntoma de falta de preparación para motivar al personal.

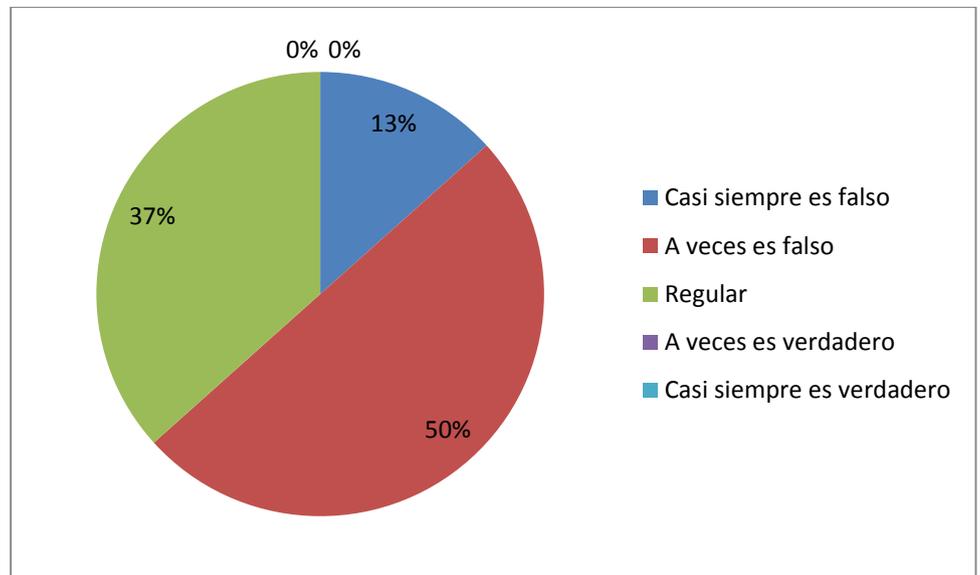
- iv. **Pregunta: Mi jefe entiende que pueden haber errores involuntarios en el área.**

Tabla N°17
Entendimiento de errores involuntarios

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	15	50.00
Regular	11	36.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°17
Entendimiento de errores involuntarios



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°17 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto los jefes entienden que puede haber errores involuntarios en el área.

Así, el 36.67% considera que ello es regular, superado por el 50.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no entienden que pueden existir errores involuntarios. Ello es reflejado en las llamadas de atención constantes por los directivos de la organización.

b) Colaboración

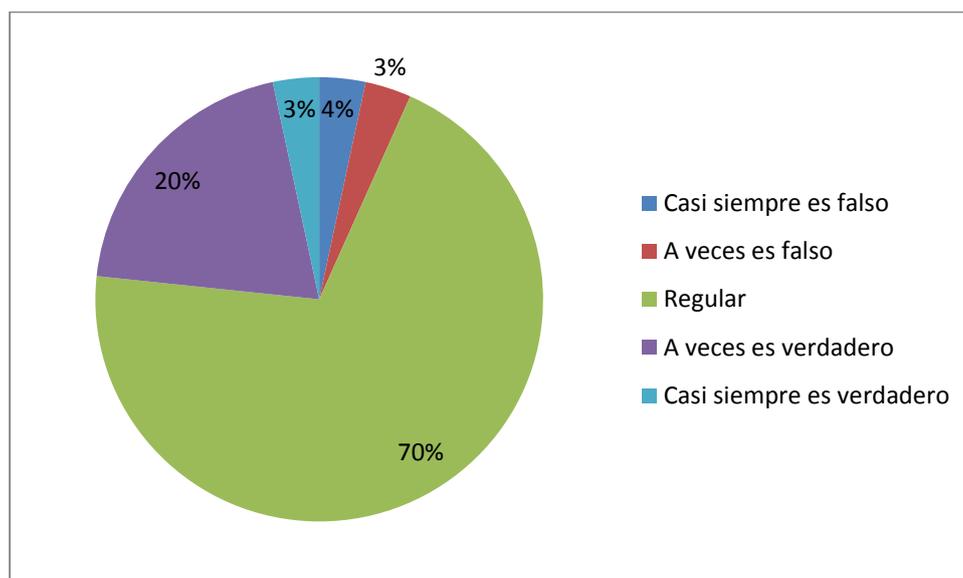
- i. **Pregunta: Mi jefe motiva la innovación en la empresa / área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.**

Tabla N°18
Motivación a la innovación

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	1	3.33
Regular	21	70.00
A veces es verdadero	6	20.00
Casi siempre es verdadero	1	3.33
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°18
Motivación a la innovación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°18 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la motivación del jefe para generar innovación en la empresa.

Así, el 70.00% considera que ello es regular, seguido por el 20.00% que indica dicha afirmación ser a veces verdadera, mientras que otro 3.33% considera ser a veces falso y casi siempre es falso

Finalmente un 3.33% consideró dicha afirmación como casi siempre verdadera.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los directivos no motivan con frecuencia a los trabajadores solicitando ideas y sugerencias. Ello genera falta de iniciativa.

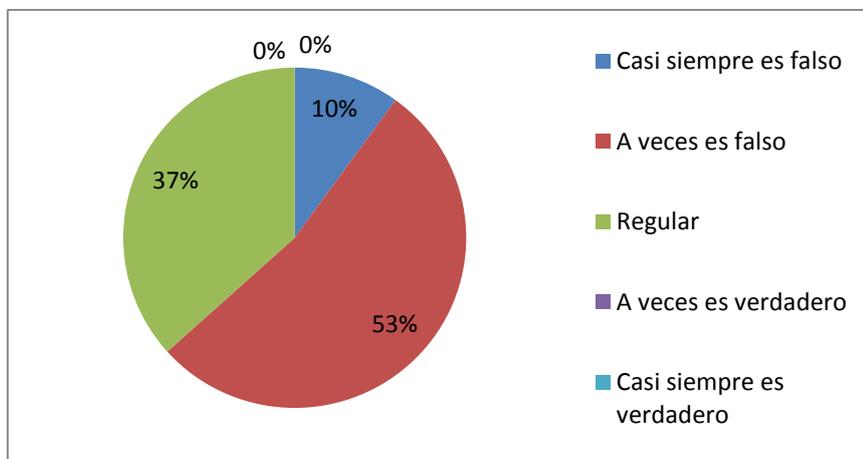
- ii. **Pregunta: Mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área.**

Tabla N°19
Participación en decisiones del área

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	11	36.67
Regular	15	50.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°19
Participación en decisiones del área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°19 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto el jefe los hace partícipes de las decisiones del área.

Así, el 50.00% considera que ello es regular, seguido por el 36.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no los hacen partícipes de las decisiones del área, quedando exclusivamente como una facultad de la dirección. Ello se relaciona con la falta de iniciativa de los trabajadores.

c) Interés como persona

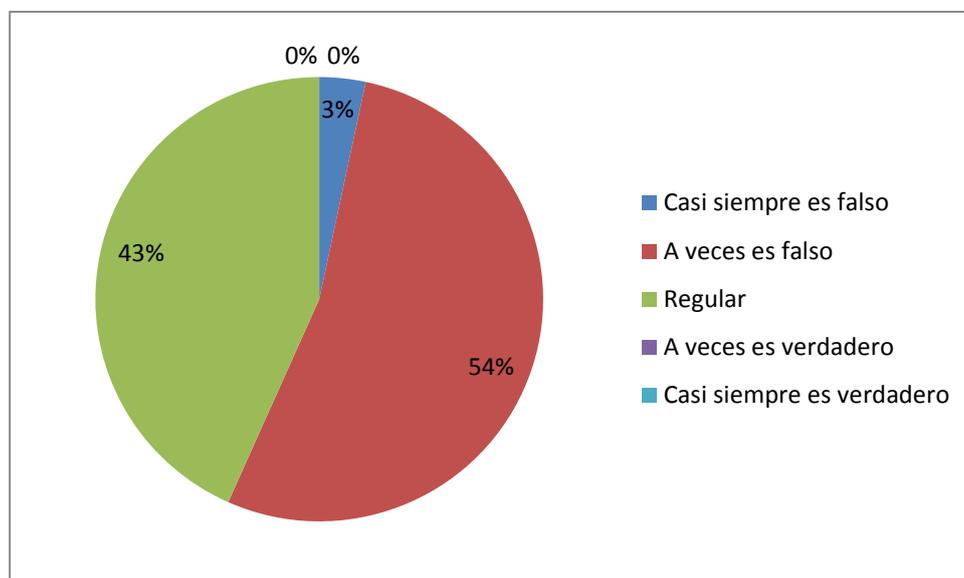
i. Pregunta: Mi área es un lugar seguro donde trabajar.

Tabla N°20
Área segura para trabajar

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	16	53.33
Regular	13	43.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°20
Área segura para trabajar



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°20 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tan segura es el área en la que se labora.

Así, el 43.33% considera que ello es regular, superado por el 53.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 3.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que el área de trabajo no es segura, hecho que se justifica en la infraestructura con poco mantenimiento.

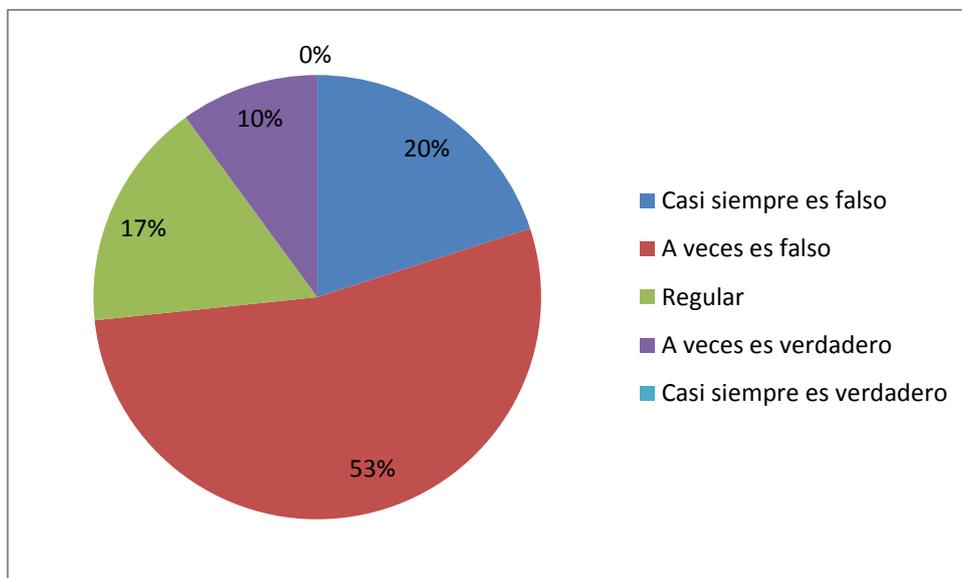
ii. **Pregunta: Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.**

Tabla N°21
Agrado por trabajar en el área

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	6	20.00
A veces es falso	16	53.33
Regular	5	16.67
A veces es verdadero	3	10.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°21
Agrado por trabajar en el área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°21 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto les agrada trabajar en la organización.

Así, el 16.67% considera que ello es regular, superado por el 53.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 20.00% considera que casi siempre es falso.

El 10.00% consideró ser a veces verdadero. No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia estar agotados por el trabajo que realizan. Esto se refleja en las tasas de rotación de personal.

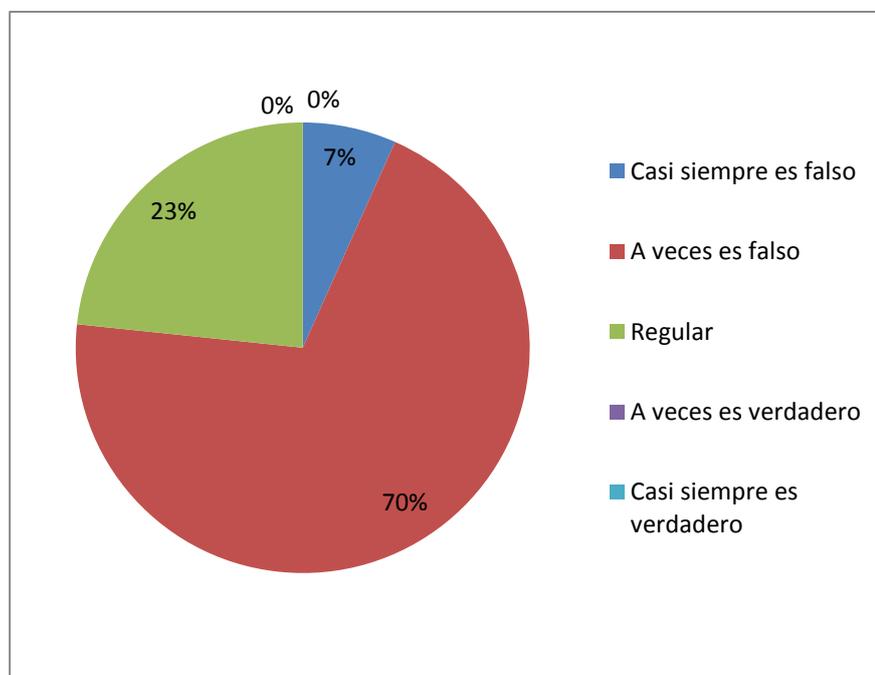
- iii. **Pregunta: La infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.**

Tabla N°22
Infraestructura adecuada

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	2	6.67
A veces es falso	21	70.00
Regular	7	23.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°22
Infraestructura adecuada



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°22 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tan adecuada es la infraestructura de área para ejecutar la labor.

Así, el 23.33% considera que ello es regular, superado por el 70.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 6.67% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la infraestructura no es adecuada en el ambiente de trabajo. Este hecho se acompaña por la falta de materiales de trabajo.

- iv. **Pregunta: Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.**

Tabla N°23

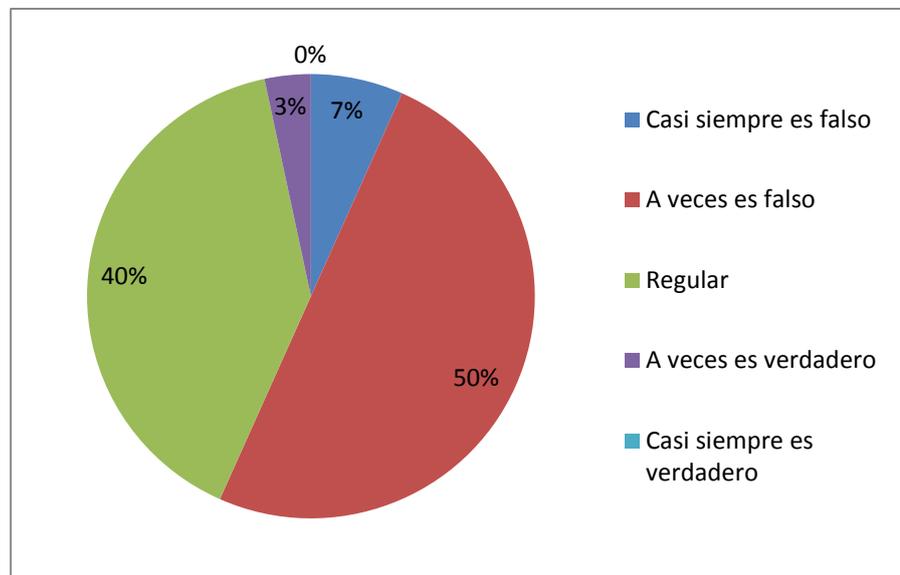
Importancia de asuntos personales

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	2	6.67
A veces es falso	15	50.00
Regular	12	40.00
A veces es verdadero	1	3.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°23

Importancia de asuntos personales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°23 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tan importante son los asuntos personales para ser atendidos con el permiso del jefe.

Así, el 40.00% considera que ello es regular, superado por el 50.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 6.67% considera que casi siempre es falso.

Solo el 3.33% considera dicha afirmación ser a veces verdadera, mientras que no se tiene registro de marcaciones que indiquen ser casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los asuntos personales no suelen ser atendidos por los jefes. Se brindan muy pocas oportunidades para ausentarse o salir antes de la hora en caso que se presenten inconvenientes u otras actividades programadas por el personal.

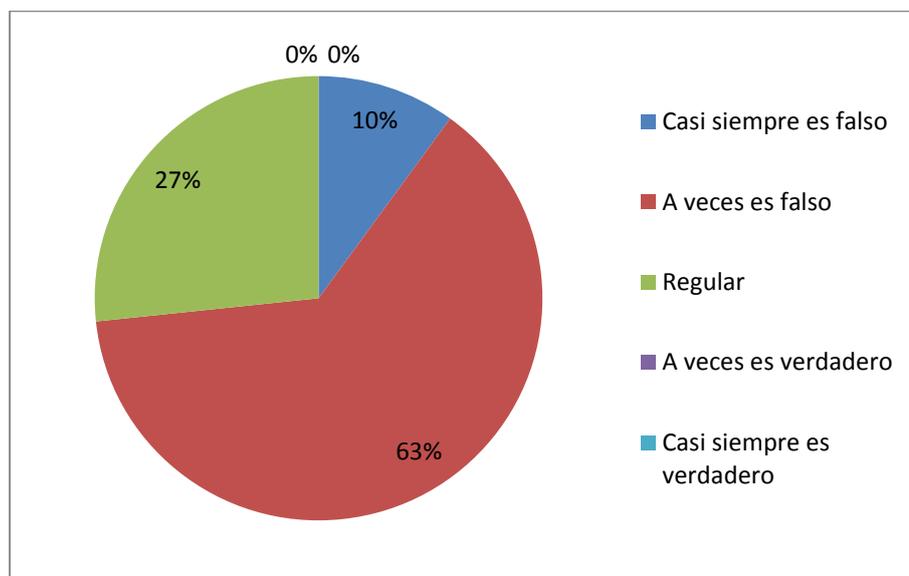
- v. **Pregunta: En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.**

Tabla N°24
Balance entre vida personal y laboral

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	19	63.33
Regular	8	26.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°24
Balance entre vida personal y laboral



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°24 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tanto consideran que el trabajo posee un balance equitativo con su vida personal.

Así, el 26.67% considera que ello es regular, superado por el 63.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no poseer un balance equitativo entre su vida personal y laboral. En tal sentido, muchos de ellos deciden desertar debido a la insatisfacción laboral.

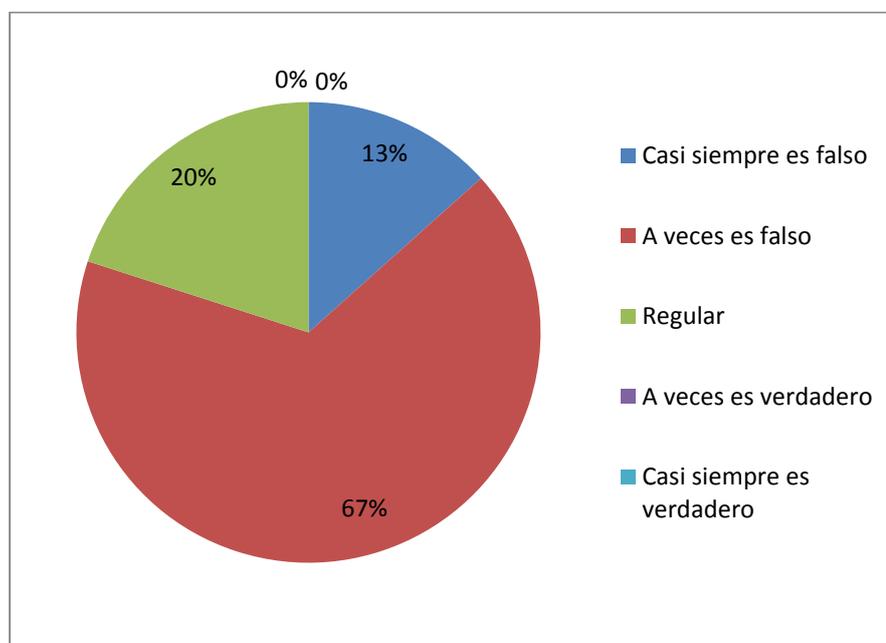
- vi. **Pregunta: Mi jefe se interesa por mí, no sólo como empleado, si no como persona.**

Tabla N°25
Interés como persona

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	20	66.67
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°25
Interés como persona



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°25 muestra la percepción de los trabajadores respecto a qué tanto el jefe se interesa por el propio trabajador como persona.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 67.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los jefes no se preocupan de ellos como personas. Esto se ve reflejado en la poca flexibilidad.

vii. **Pregunta: La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.**

Tabla N°26

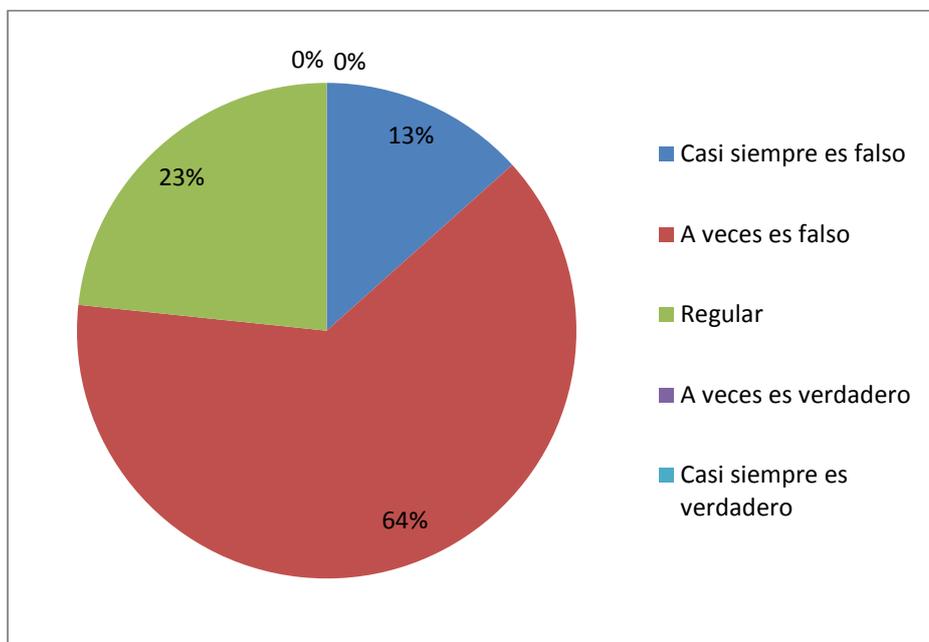
Beneficios adicionales a los de la ley

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	19	63.33
Regular	7	23.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°26

Beneficios adicionales a los de la ley



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°26 muestra la percepción de los trabajadores en relación a los beneficios adicionales a los de la ley.

Así, el 23.33% considera que ello es regular, superado por el 63.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no existen beneficios adicionales a los de la ley. No se brindan bonos por rendimiento ni otros incentivos salariales.

4.1.1.3. Nivel de imparcialidad

a) Equidad en recompensas

- i. **Pregunta: La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.**

Tabla N°27

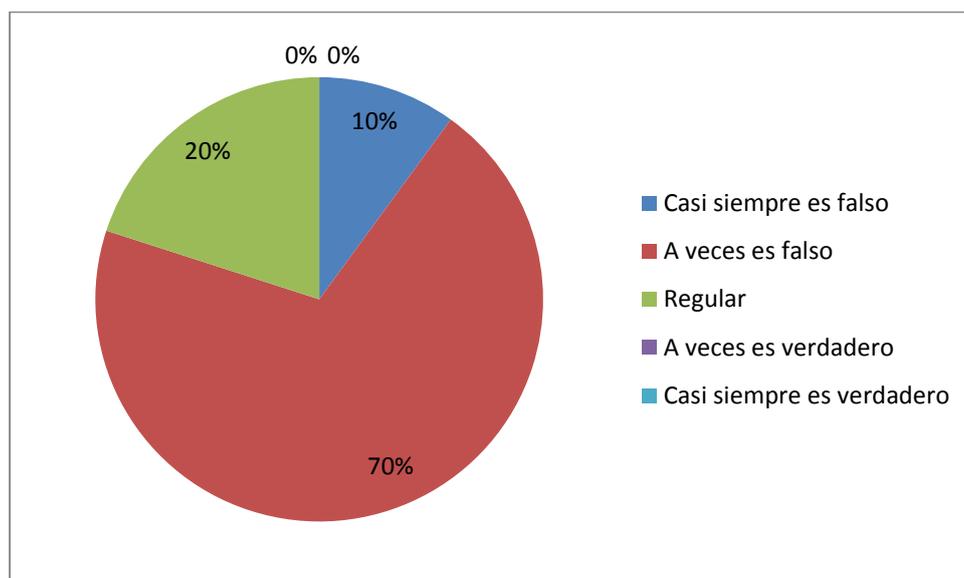
Pagos salariales transparentes y justos

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	21	70.00
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°27

Pagos salariales transparentes y justos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°27 muestra la percepción de los trabajadores en relación al manejo transparente de los pagos salariales.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 70.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la empresa no maneja los pagos salariales de forma justa. Las remuneraciones son de carácter confidencial.

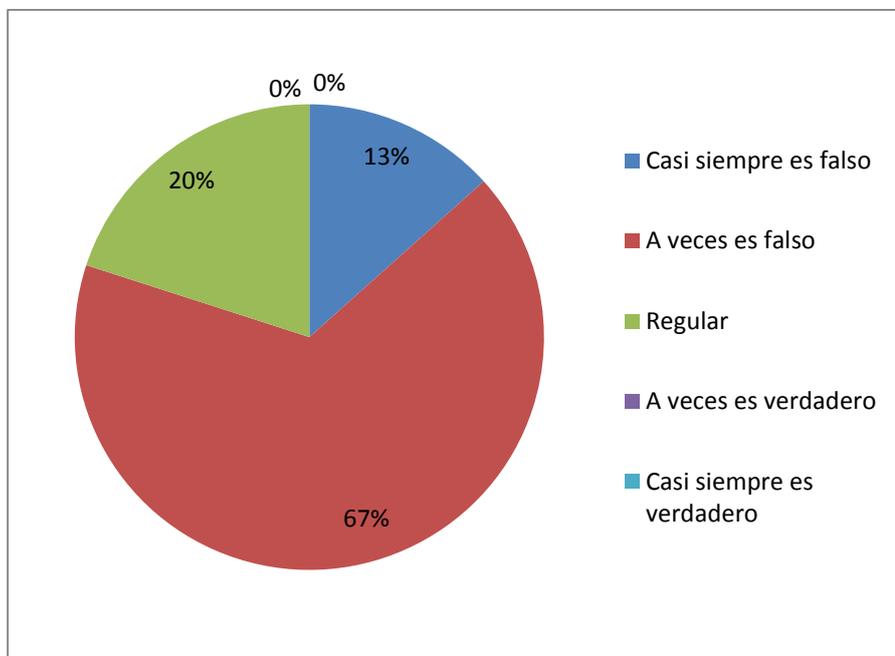
- ii. **Pregunta: La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.**

Tabla N°28
Reporte de ganancias justo y equitativo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	20	66.67
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°28
Reporte de ganancias justo y equitativo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°28 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la repartición de las ganancias de forma justa y equitativa.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 66.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que las ganancias no son repartidas de forma justa, hecho que se justifica en la confidencialidad de su manejo, quedando exclusivamente a conocimiento de los dueños.

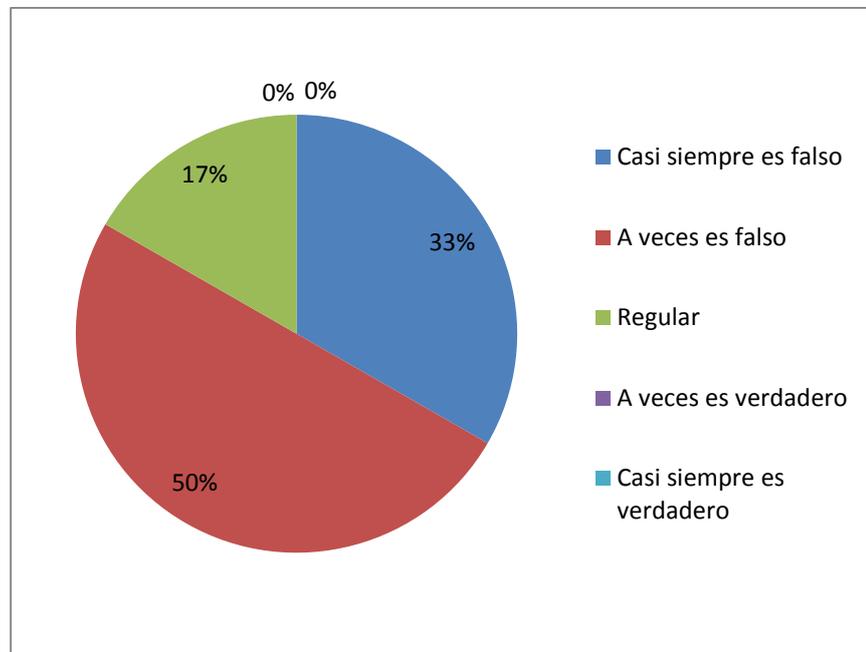
iii. **Pregunta: Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.**

Tabla N°29
Reconocimiento por el buen trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	10	33.33
A veces es falso	15	50.00
Regular	5	16.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°29
Reconocimiento por el buen trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°29 muestra la percepción de los trabajadores en relación al reconocimiento por el buen trabajo.

Así, el 16.67% considera que ello es regular, superado por el 50.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 33.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se reconoce el trabajo bien realizado. No se nombra a los mejores trabajadores del mes, ni se brinda recompensas por buen desempeño.

iv. **Pregunta: Me tratan bien, sin importar mi cargo.**

Tabla N°30

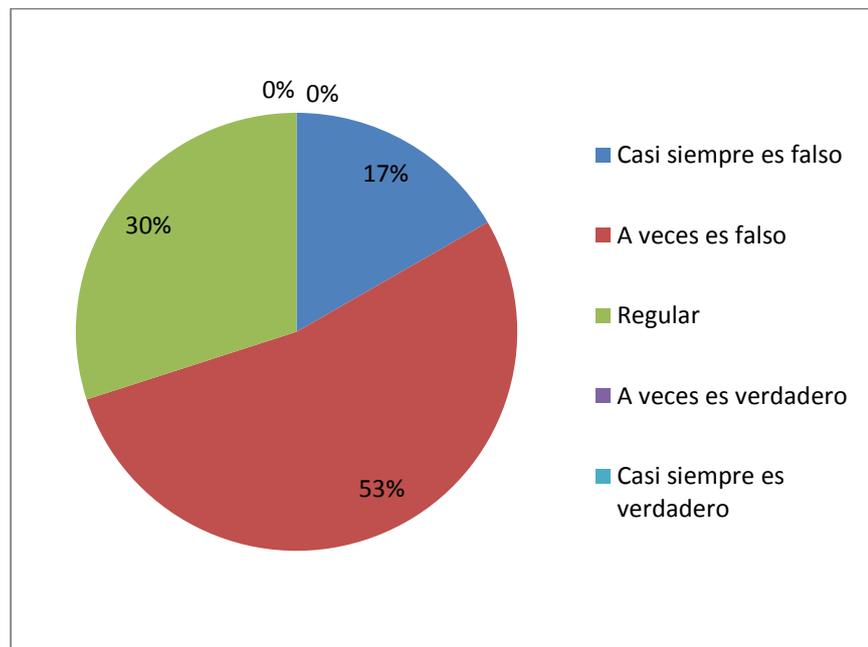
Trato adecuado sin importar el cargo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	5	16.67
A veces es falso	16	53.33
Regular	9	30.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°30

Trato adecuado sin importar el cargo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°30 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trato justo sin importar el cargo

Así, el 30.00% considera que ello es regular, superado por el 53.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 16.67% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se suele tratar bien a los trabajadores en forma general. No existe empatía para con ellos.

b) Ausencia de favoritismo

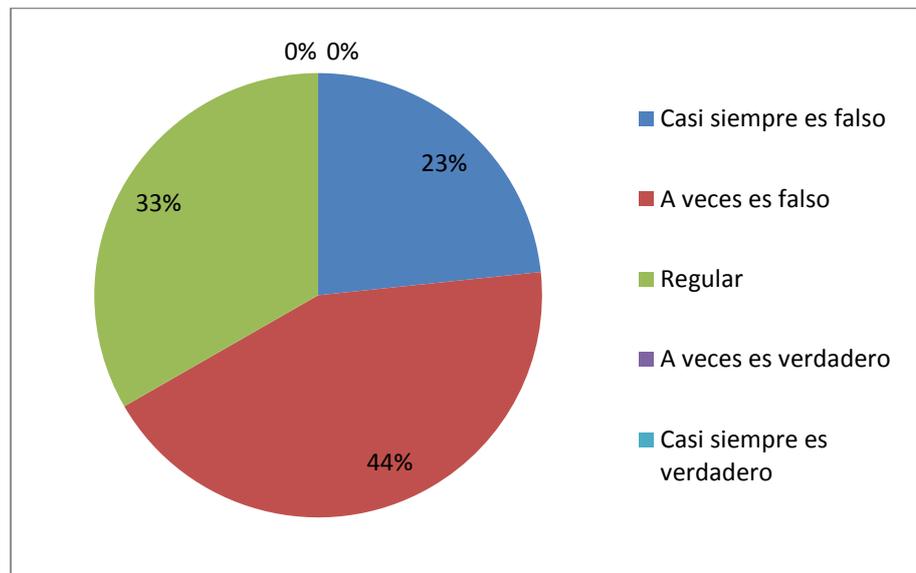
- i. **Pregunta: Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.**

Tabla N°31
Promociones de personal

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	7	23.33
A veces es falso	13	43.33
Regular	10	33.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°31
Promociones de personal



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°31 muestra la percepción de los trabajadores en relación a las promociones de personal de forma transparente, objetiva y justa.

Así, el 33.33% considera que ello es regular, superado por el 43.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 23.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que las promociones y asensos no son justos. No se registra en los últimos años algún asenso o registro de desarrollo de carrera en la empresa.

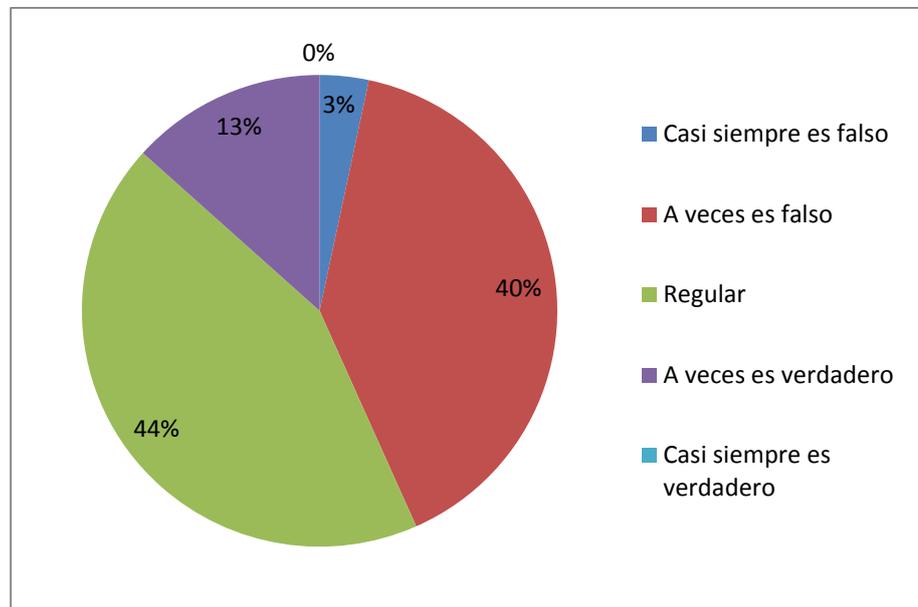
ii. **Pregunta: Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.**

Tabla N°32
Trato sin preferencias

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	12	40.00
Regular	13	43.33
A veces es verdadero	4	13.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°32
Trato sin preferencias



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°26 muestra la percepción de los trabajadores en el trato sin preferencias en la empresa.

Así, el 43.33% considera que ello es regular, seguido por el 40.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que a veces es verdadero.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que existen favoritismos para con algunos colaboradores. Ello es desalentador para el personal, el cual no se desempeñará de forma óptima, limitando su trabajo.

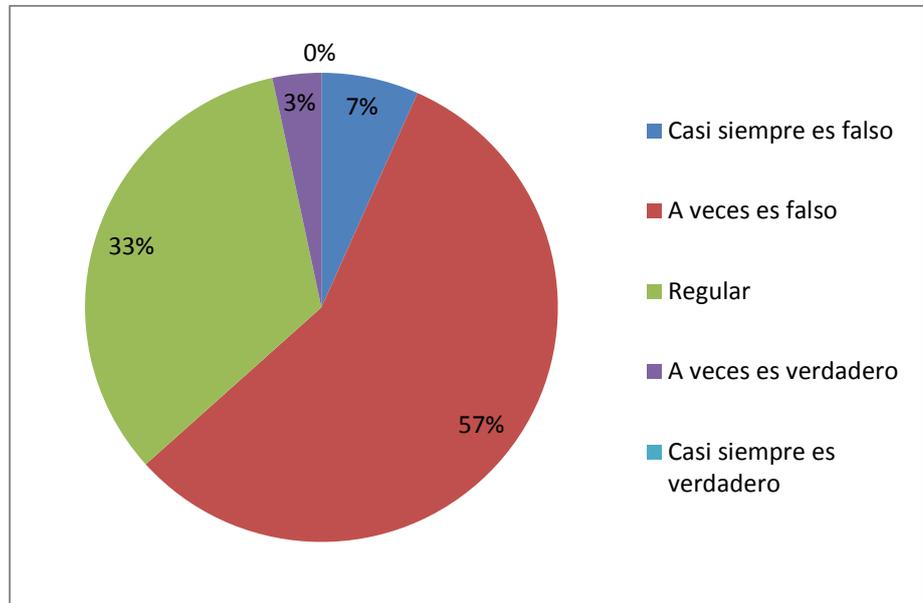
iii. **Pregunta: En mi empresa / área las personas hablan bien de los demás.**

Tabla N°33
Referencias adecuadas de los demás

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	2	6.67
A veces es falso	17	56.67
Regular	10	33.33
A veces es verdadero	1	3.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°33
Referencias adecuadas de los demás



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°33 muestra la percepción de los trabajadores en relación a las referencias de los mismos colaboradores sobre los demás

Así, el 33.33% considera que ello es regular, superado por el 56.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 6.67% considera que casi siempre es falso.

Solo el 3.33% indica ser a veces verdadero, mientras que no se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se habla bien de los demás. Ello es debido a la falta de comunicación, hecho que genera rumores entre los colaboradores.

c) Trato justo

- i. **Pregunta: En mi empresa / área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.**

Tabla N°34

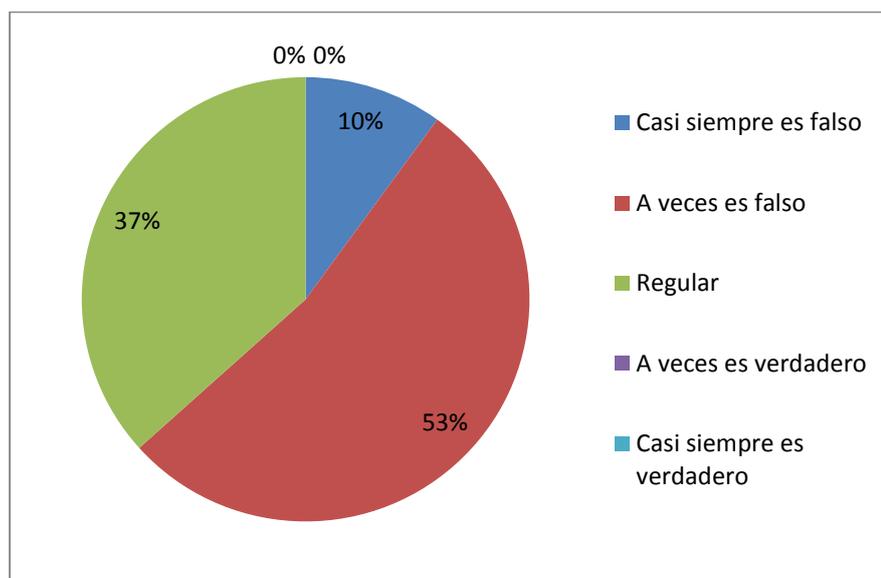
Trato adecuado sin importar nivel socioeconómico

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	16	53.33
Regular	11	36.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°34

Trato adecuado sin importar nivel socioeconómico



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°34 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trato justo sin importar el nivel socioeconómico.

Así, el 36.67% considera que ello es regular, superado por el 53.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que en la empresa el trato no es justo sin importar el nivel socioeconómico. Existen favoritismo para con algunos trabajadores que poseen mayor formación profesional.

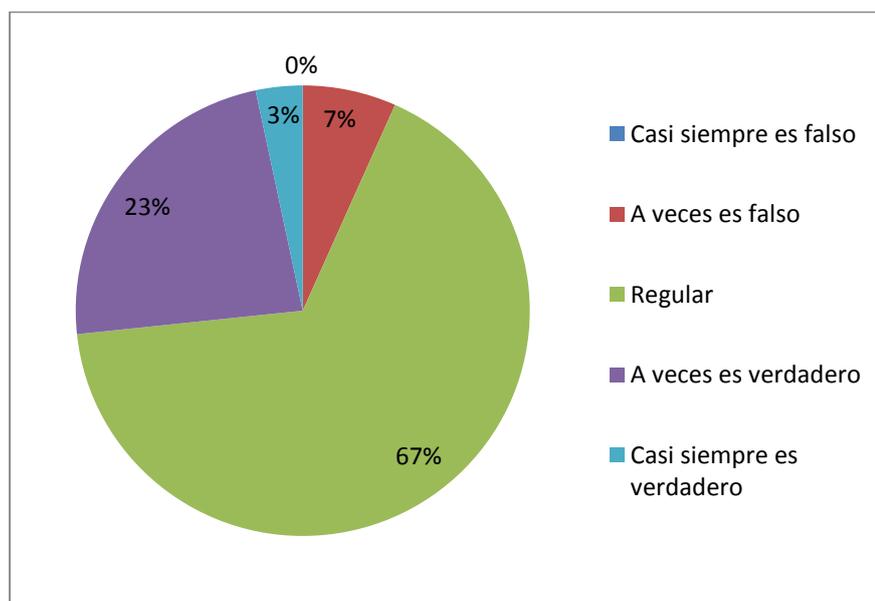
- ii. **Pregunta: Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.**

Tabla N°35
Trato justo ante problemas

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	0	0.00
A veces es falso	2	6.67
Regular	20	66.67
A veces es verdadero	7	23.33
Casi siempre es verdadero	1	3.33
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°35
Trato justo ante problemas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°35 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trato de parte del jefe frente a problemas personales de los colaboradores.

Así, el 66.67% considera que ello es regular, seguido por el 23.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 3.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no ser escuchados cuando existen problemas, no siendo tratados de forma justa. Ello es reflejo de falta de empatía y flexibilidad.

4.1.1.4. Nivel de orgullo

a) Trabajo individual

i. Pregunta: Mi trabajo es importante para la empresa.

Tabla N°36

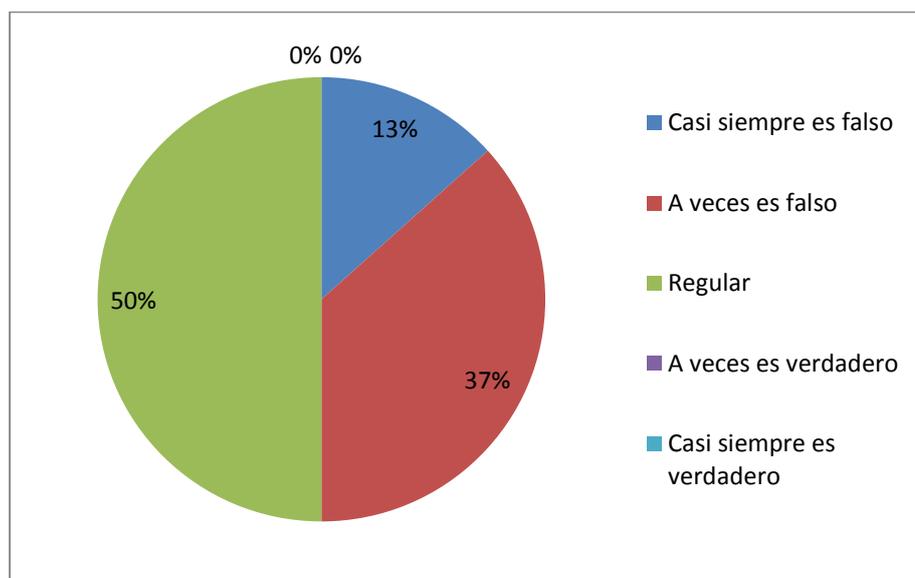
Trabajo importante para la empresa

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	11	36.67
Regular	15	50.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°36

Trabajo importante para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°36 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la importancia que representa el trabajo para la empresa.

Así, el 50.00% considera que ello es regular, seguido por el 36.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que su trabajo no es muy importante para la empresa. No sienten ser necesarios para el logro de los objetivos, lo cual muestra una alta desmotivación.

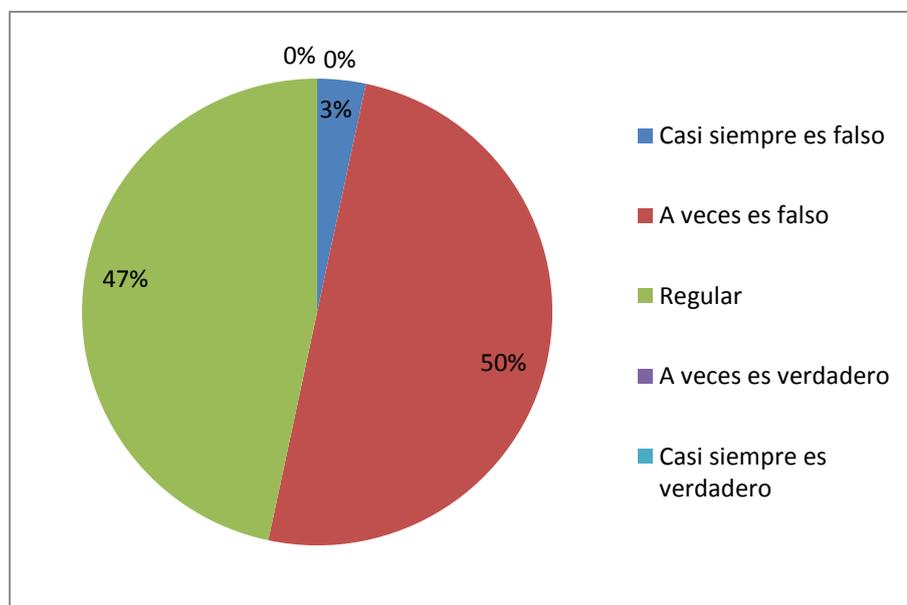
ii. **Pregunta: Valoro mi trabajo, siento que es especial.**

Tabla N°37
Valor del trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	15	50.00
Regular	14	46.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°37
Valor del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°37 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la valoración del trabajo como especial.

Así, el 46.67% considera que ello es regular, superado por el 50.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 3.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que su trabajo no es especial para la empresa. No existe mucha valoración lo cual termina porque el desempeño no sea el adecuado.

b) Trabajo en equipo

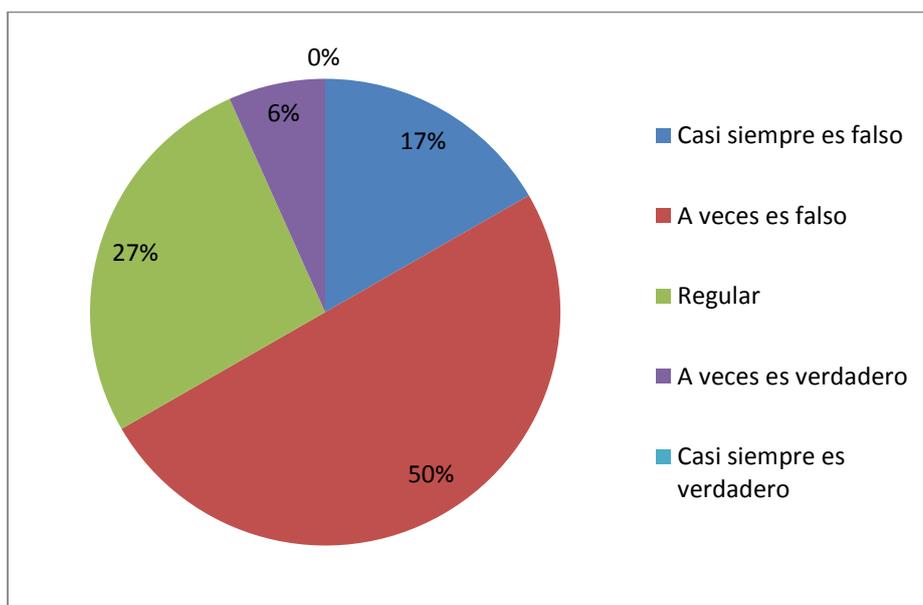
- i. **Pregunta: Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.**

Tabla N°38
Orgullo por el equipo de trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	5	16.67
A veces es falso	15	50.00
Regular	8	26.67
A veces es verdadero	2	6.67
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°38
Orgullo por el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°38 muestra la percepción de los trabajadores en relación al orgullo por el logro de los objetivos trazados.

Así, el 26.67% considera que ello es regular, superado por el 50.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 16.67% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no estar orgullosos del trabajo en equipo. Ello debido a que no se comparten logro de metas ni existe buena comunicación.

- ii. **Pregunta: Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.**

Tabla N°39

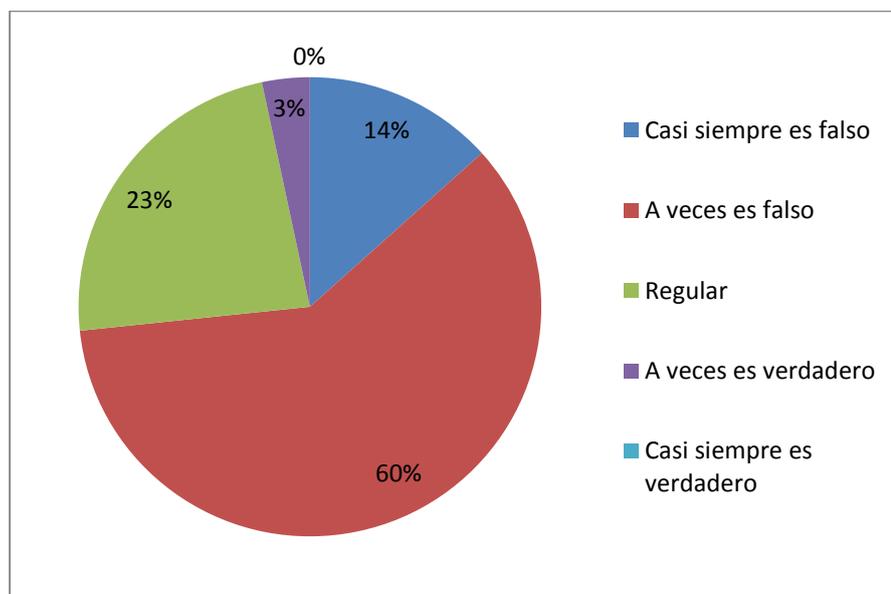
Disposición de esfuerzo adicional

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	18	60.00
Regular	7	23.33
A veces es verdadero	1	3.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°39

Disposición de esfuerzo adicional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°39 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la disposición de los compañeros para realizar esfuerzos adicionales.

Así, el 23.33% considera que ello es regular, superado por el 60.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los compañeros de trabajo no realizan esfuerzos adicionales. En tal sentido, cada trabajador se limita a cumplir ciertas funciones.

c) Imagen corporativa

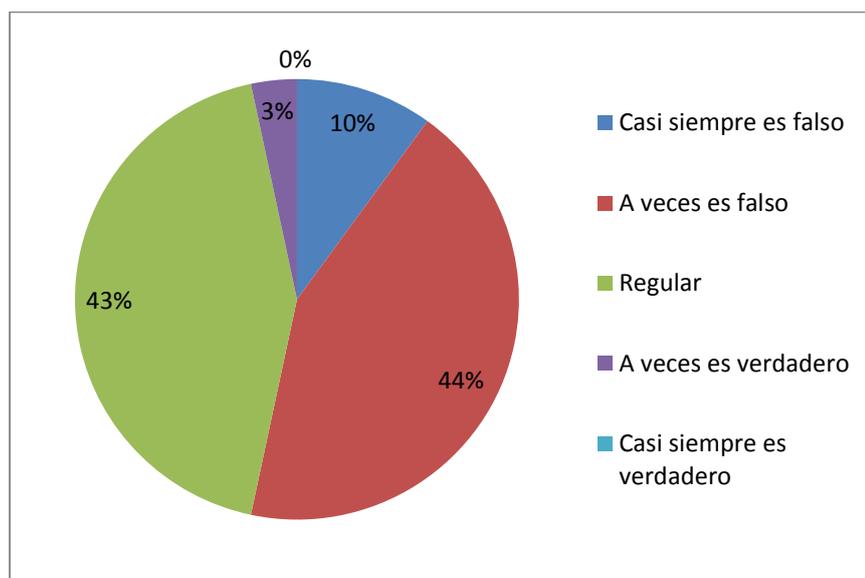
i. Pregunta: Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.

Tabla N°40
Desarrollo personal y profesional

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	13	43.33
Regular	13	43.33
A veces es verdadero	1	3.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°40
Desarrollo personal y profesional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°40 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la búsqueda personal por el desarrollo personal y profesional.

Así, el 43.33% considera que ello es regular, igualado por el 43.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a casi siempre verdadero, mientras que si un 3.33% indica ser a veces verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no estar motivados para querer desarrollarse en la empresa. Debido a ello muchos deciden por desertar.

- ii. **Pregunta: Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.**

Tabla N°41

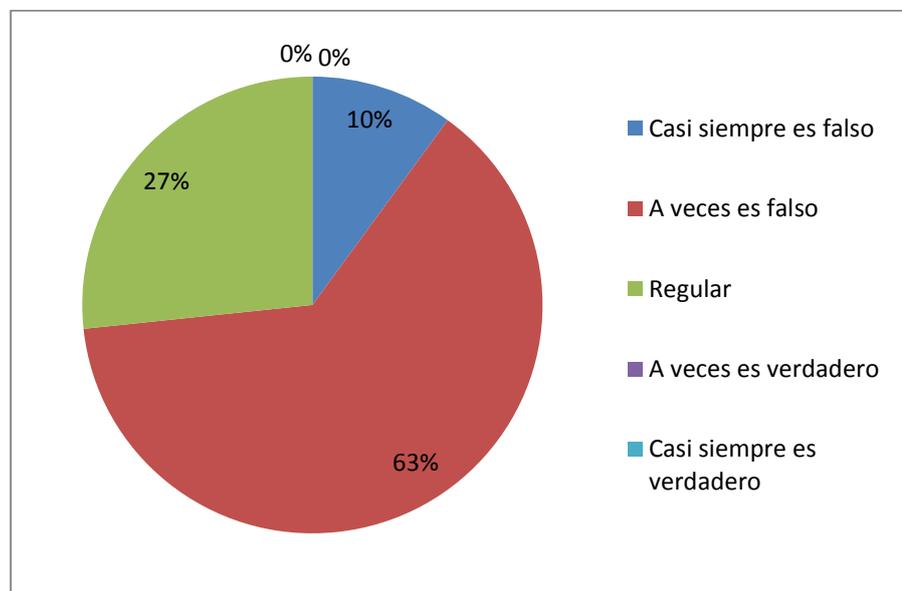
Orgullo de pertenencia a la empresa

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	19	63.33
Regular	8	26.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°41

Orgullo de pertenencia a la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°41 muestra la percepción de los trabajadores en relación al orgullo de pertenencia a la empresa.

Así, el 26.67% considera que ello es regular, superado por el 63.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no sentirse orgullosos de la empresa. Muchos de ellos incluso manifiestan desear rotar en caso que exista alguna mejor oportunidad fuera de ella.

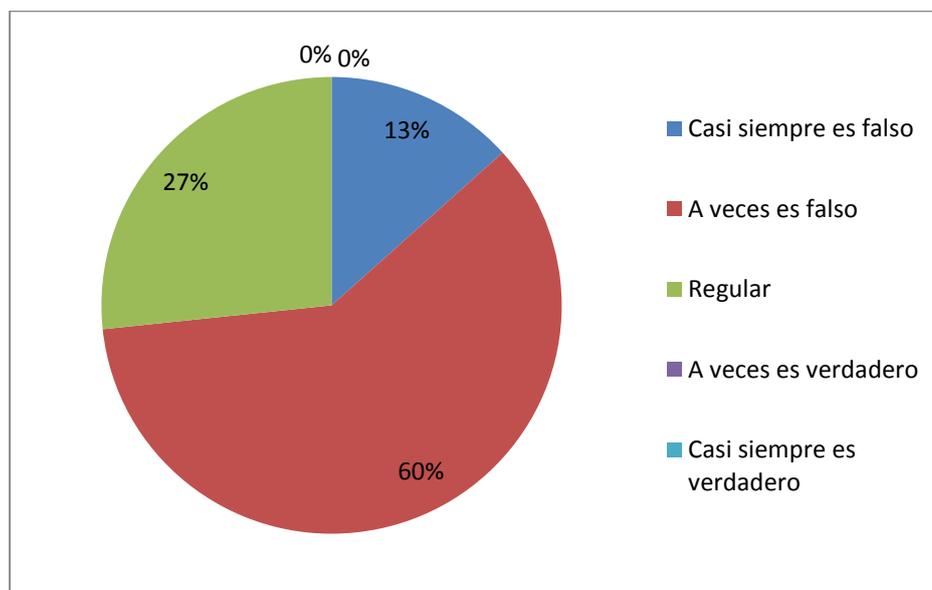
iii. **Pregunta: A mis compañeros de área les gusta su trabajo.**

Tabla N°42
Gusto por el trabajo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	18	60.00
Regular	8	26.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°42
Gusto por el trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°42 muestra la percepción de los trabajadores en relación al gusto por el trabajo respecto a los compañeros.

Así, el 26.67% considera que ello es regular, superado por el 60.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no gustarles el trabajo que realizan. Ello es preocupante dado que es un síntoma de futuros ceses o deserciones laborales.

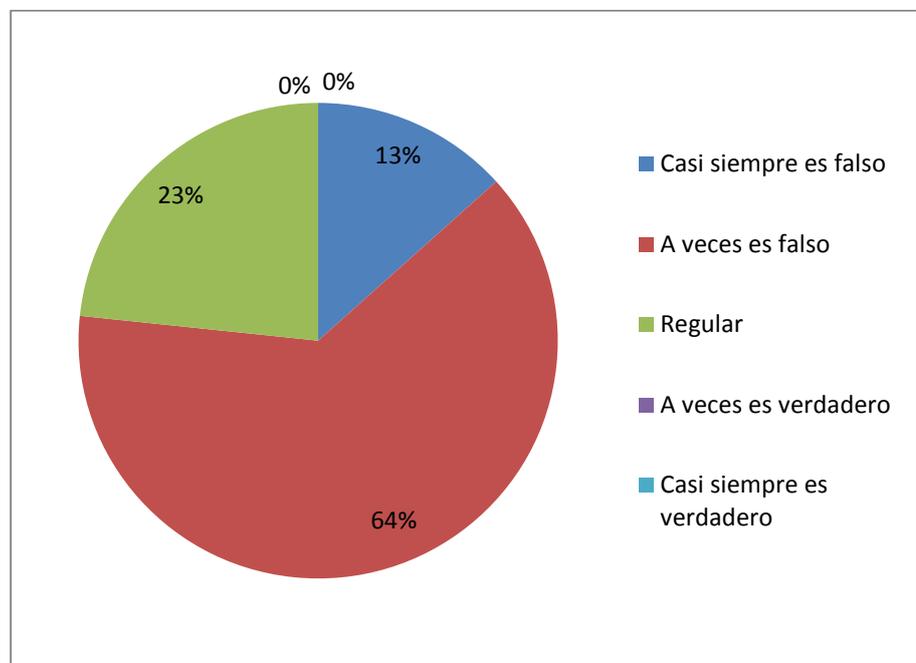
iv. **Pregunta: Siento que la empresa está comprometida con la comunidad**

Tabla N°43
Compromiso con la comunidad

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	19	63.33
Regular	7	23.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°43
Compromiso con la comunidad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°43 muestra la percepción de los trabajadores en relación qué tanto los trabajadores sienten que la empresa está comprometida con la comunidad.

Así, el 23.33% considera que ello es regular, superado por el 63.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que la empresa no está comprometida con la comunidad. No existe un plan de responsabilidad social, no registro de ejecución de actividades de extensión y proyección social.

4.1.1.5. Nivel de compañerismo o camaradería

a) Familiaridad

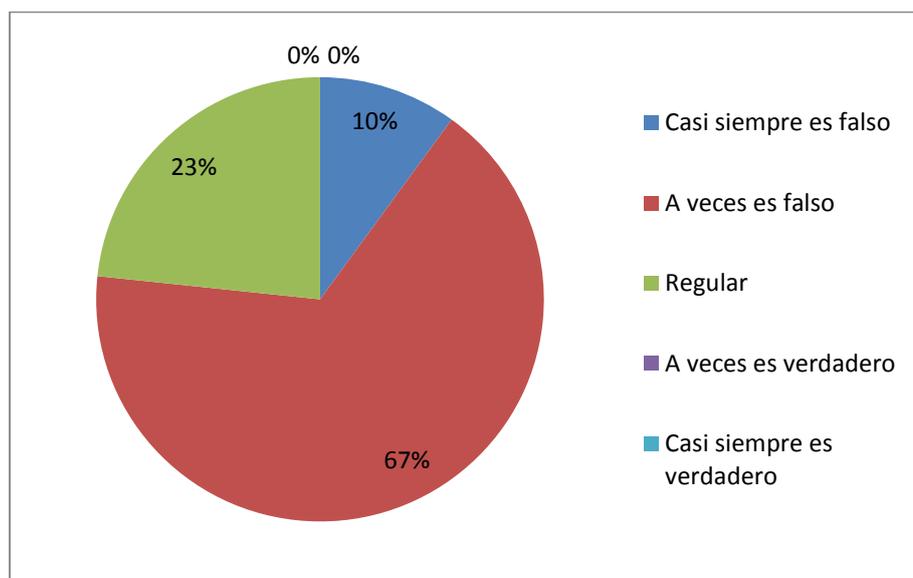
i. Pregunta: En mi área celebramos las fechas especiales

Tabla N°44
Celebración de fechas especiales

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	20	66.67
Regular	7	23.33
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°44
Celebración de fechas especiales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°44 muestra la percepción de los trabajadores en relación la celebración de fechas especiales.

Así, el 23.33% considera que ello es regular, superado por el 66.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se celebran fechas especiales en la empresa. Este hecho es altamente preocupante dado que la empresa no reconoce a los trabajadores aunque existan fechas de fiesta que lo ameriten.

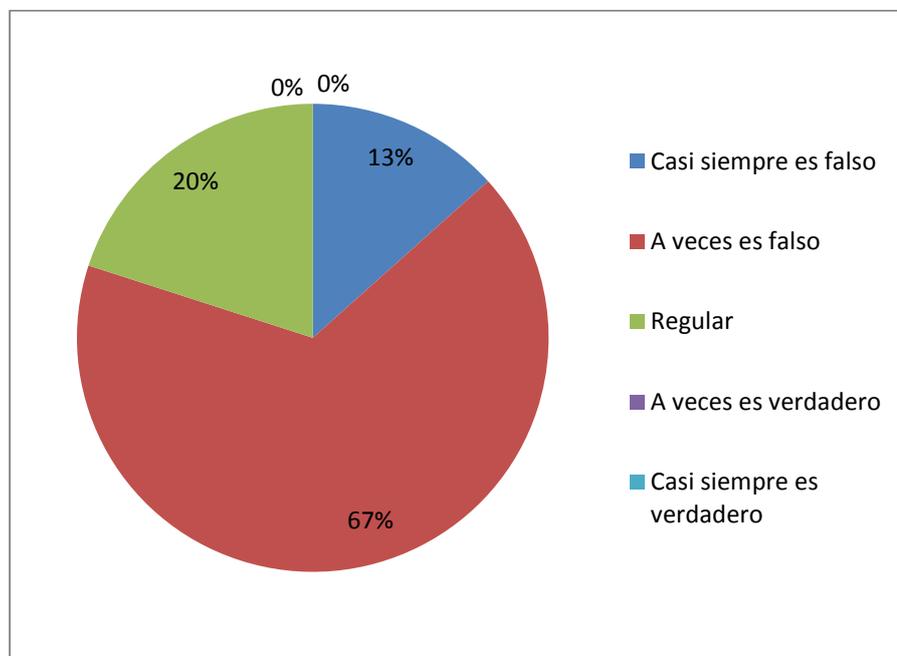
- ii. **Pregunta: Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área.**

Tabla N°45
Apoyo de los compañeros

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	4	13.33
A veces es falso	20	66.67
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°45
Apoyo de los compañeros



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°45 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto sienten los trabajadores que pueden contar con el apoyo de sus compañeros.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 66.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 13.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no pueden contar con la ayuda de los compañeros en casos requeridos. Debido a la presión laboral, los lazos de colaboración se han ido perdiendo.

b) Hospitalidad

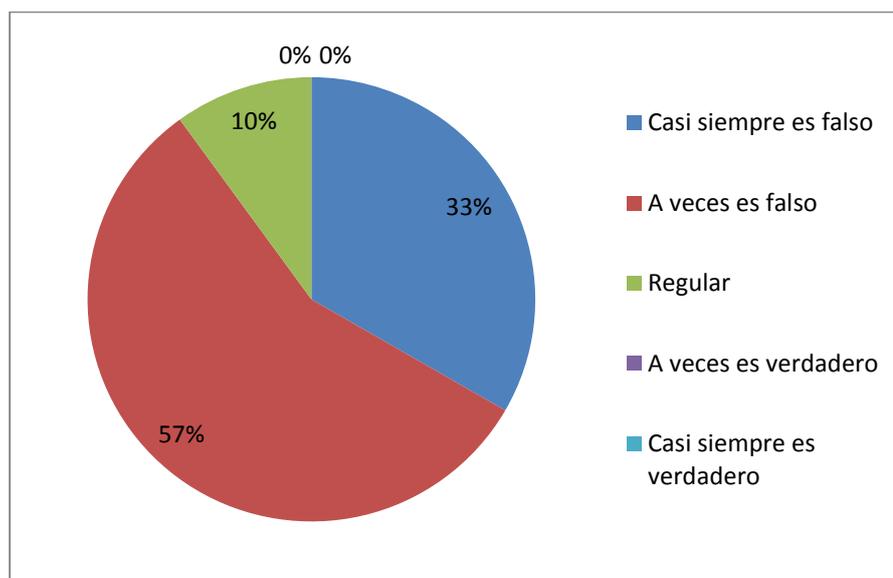
- i. **Pregunta: Puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable.**

Tabla N°46
Trabajo agradable

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	10	33.33
A veces es falso	17	56.67
Regular	3	10.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°46
Trabajo agradable



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°44 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trabajo agradable en la empresa.

Así, el 10.00% considera que ello es regular, superado por el 56.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 33.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no es muy agradable trabajar en la empresa. Otro síntoma preocupante que puede terminar con deserción laboral.

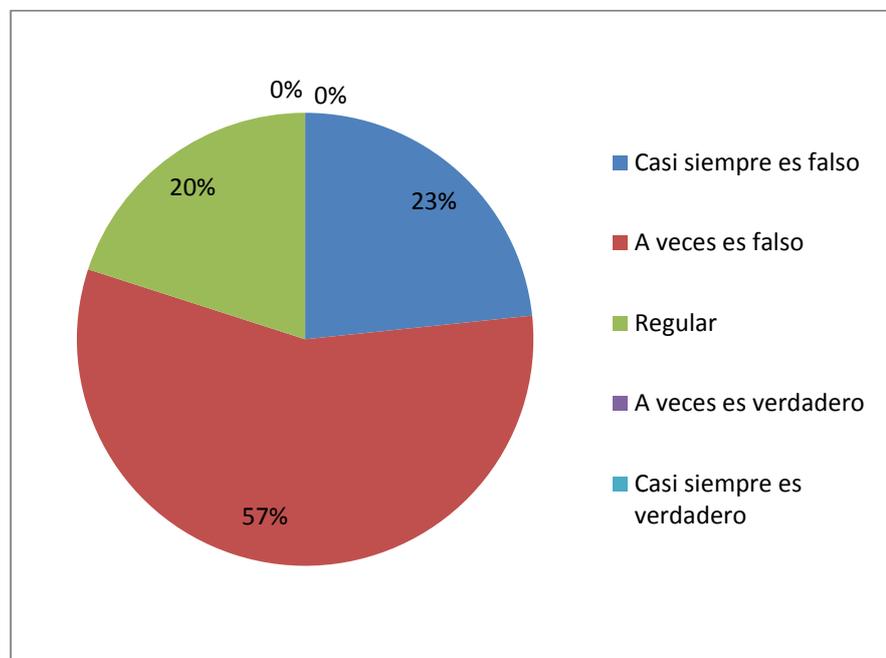
ii. **Pregunta: Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.**

Tabla N°47
Bienvenida al ingreso

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	7	23.33
A veces es falso	17	56.67
Regular	6	20.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°47
Bienvenida al ingreso



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°47 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la bienvenida recibida al ingresar a laborar.

Así, el 20.00% considera que ello es regular, superado por el 56.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 23.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que no se sintieron bienvenidos cuando ingresaron a la empresa. La empresa no cuenta con un plan de inducción laboral.

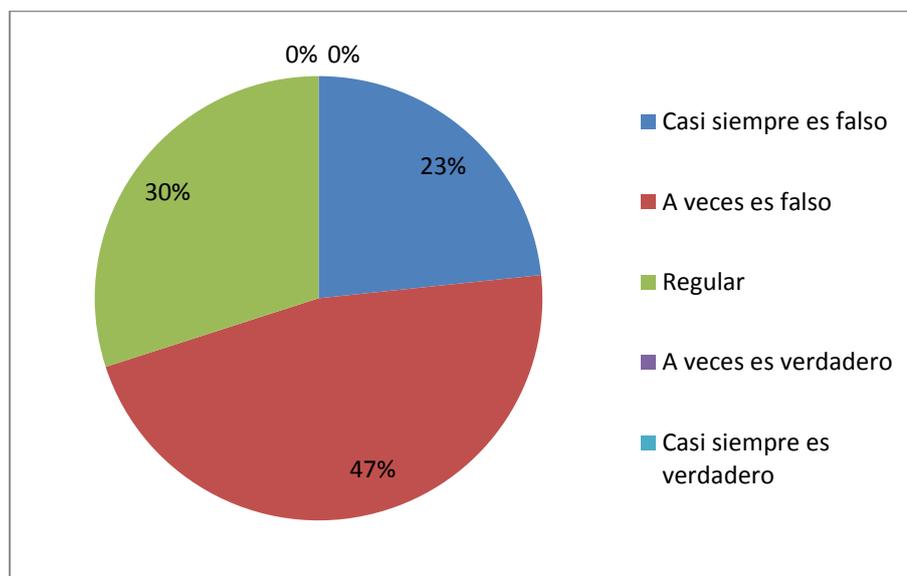
iii. **Pregunta: Me tratan bien, sin importar si soy trasladado a otra área**

Tabla N°48
Trato ante traslados

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	7	23.33
A veces es falso	14	46.67
Regular	9	30.00
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°48
Trato ante traslados



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°48 muestra la percepción de los trabajadores en relación al trato recibido en caso de ser trasladado.

Así, el 30.00% considera que ello es regular, superado por el 46.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 23.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no ser bien tratados en caso de traslados. Consideran en muchos casos ser una decisión injusta por parte de los directivos.

c) Sentido de equipo

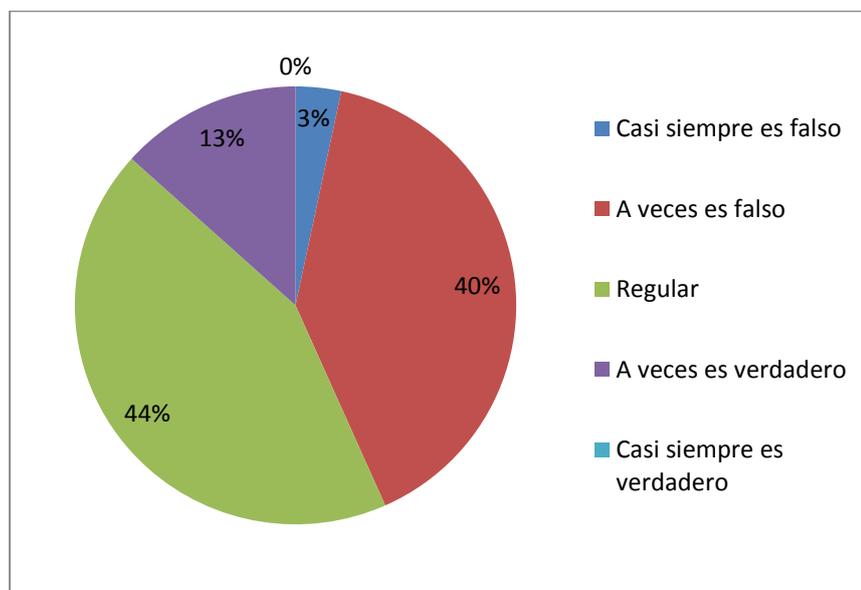
i. Pregunta: Siento que en mi área somos un equipo.

Tabla N°49
Sentido de equipo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	1	3.33
A veces es falso	12	40.00
Regular	13	43.33
A veces es verdadero	4	13.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°49
Sentido de equipo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°49 muestra la percepción de los trabajadores en relación a qué tanto los trabajadores sienten ser un equipo en la organización.

Así, el 43.33% considera que ello es regular, seguido por el 40.00% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 3.33% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia no sentir que en la empresa sean un equipo. Ello es producto de la mala comunicación y favoritismos.

- ii. **Pregunta: Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.**

Tabla N°50

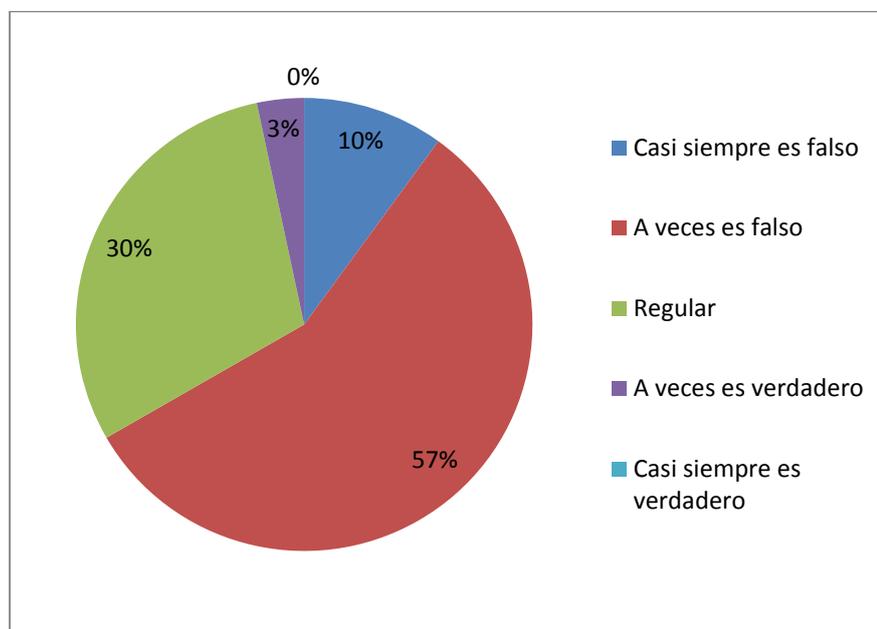
Preocupación entre compañeros

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	17	56.67
Regular	9	30.00
A veces es verdadero	1	3.33
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°50

Preocupación entre compañeros



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°50 muestra la percepción de los trabajadores en relación a la preocupación mutua de los compañeros en el trabajo.

Así, el 30.00% considera que ello es regular, superado por el 56.67% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los compañeros no se preocupan unos por otros. Ello es muestra de una falta de compañerismo debido a la ausencia de un líder que muestre lo mismo.

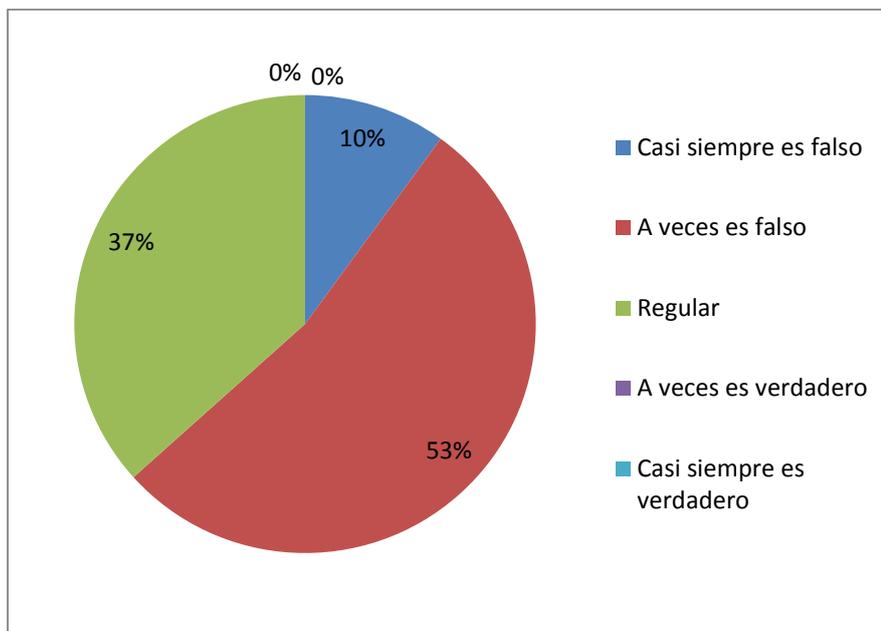
- iii. **Pregunta: Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo**

Tabla N°51
Integración al equipo

Alternativa	Recuento	Porcentaje
Casi siempre es falso	3	10.00
A veces es falso	16	53.33
Regular	11	36.67
A veces es verdadero	0	0.00
Casi siempre es verdadero	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°51
Integración al equipo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°51 muestra la percepción de los trabajadores en relación qué tan adecuado es la integración al equipo de trabajo.

Así, el 36.67% considera que ello es regular, superado por el 53.33% que indica dicha afirmación ser a veces falsa, mientras que otro 10.00% considera que casi siempre es falso.

No se tiene registro de marcaciones que indiquen ser a veces verdadero ni casi siempre verdadero.

Los resultados dan a entender que los colaboradores sienten con mayor frecuencia que los colaboradores que ingresan a la empresa no se integran rápidamente. Debido a la falta de un plan de inducción y seguimiento y acompañamiento de los jefes, muchos de ellos tardan en adaptarse.

4.1.2. Desempeño laboral

Con el objetivo de conocer el nivel de desempeño de los trabajadores de Image S.A.C., se implementó la encuesta de medición del Modelo de Escala Gráfica de Paul Muchinsky, el cual establece siete indicadores del desempeño según escalas de valoración desde deficiente hasta óptimo.

Los resultados se presentan a continuación, de acuerdo a cada indicador:

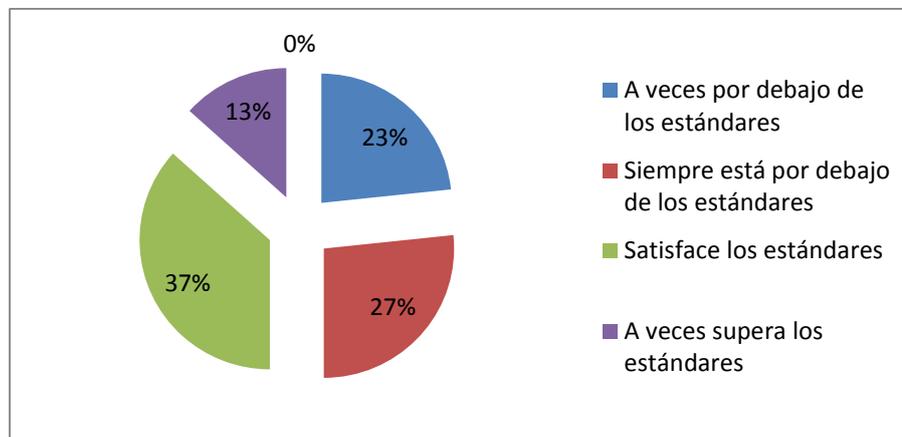
4.1.2.1. Producción

Tabla N°52
Nivel de producción

		Recuento	Porcentaje
Producción (calidad de trabajo realizado)	Siempre está por debajo de los estándares	7	23.33
	A veces por debajo de los estándares	8	26.67
	Satisface los estándares	11	36.67
	A veces supera los estándares	4	13.33
	Siempre supera los estándares	0	0.00
	Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°52
Nivel de producción



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°52 muestra los niveles de producción de los trabajadores de Image S.A.C., considerando la calidad del trabajo realizado.

Se observa que el 36.67% de trabajadores satisface los estándares de producción, siendo la mayor frecuencia, seguido por el 26.67% de trabajadores que, según los calificativos, a veces está por debajo de los estándares.

En tanto, otro 23.33% siempre está por debajo de los estándares y finalmente, contrariamente al 13.33% que a veces supera los mismos.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan calidad en su trabajo. Ello es resultado de la falta de acompañamiento.

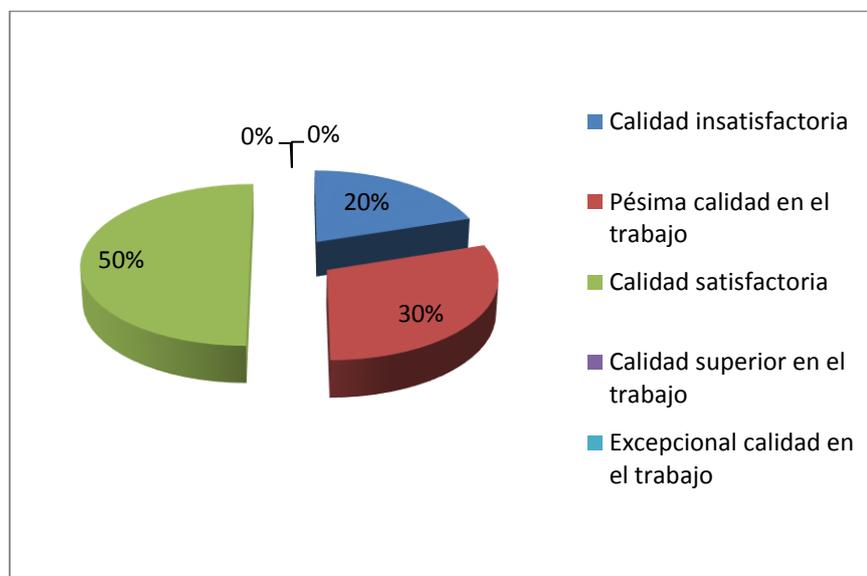
4.1.2.2. Calidad

Tabla N°53
Nivel de calidad

		Recuento	Porcentaje
Calidad (esmero en el trabajo)	Calidad insatisfactoria	6	20.00
	Pésima calidad en el trabajo	9	30.00
	Calidad satisfactoria	15	50.00
	Calidad superior en el trabajo	0	0.00
	Excepcional calidad en el trabajo	0	0.00
	Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°53
Nivel de calidad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°53 muestra el nivel de calidad o esmero en el trabajo de los trabajadores de Image S.A.C.

Se observa que el 50.00% de los trabajadores tiene una calidad satisfactoria mayoritariamente, seguido del 30.00% que muestra tener una pésima calidad y otro 20.00% con una calidad insatisfactoria.

No se cuenta con marcaciones que consideren calidad superior en el trabajo o excepcional calidad en el mismo.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan esmero en el trabajo. Ello es resultado de la falta de compromiso laboral, hecho que termina en tales resultados.

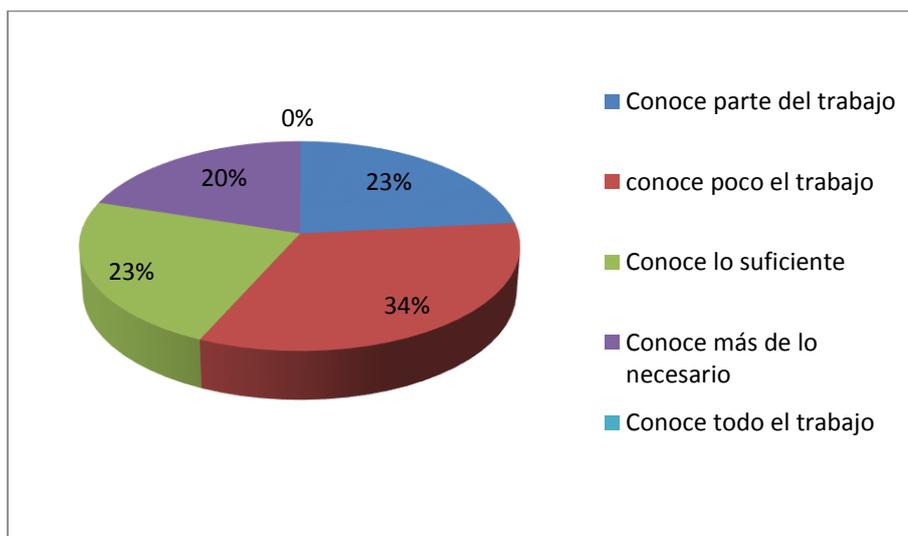
4.1.2.3. Conocimiento del trabajo

Tabla N°54
Nivel de conocimiento del trabajo

		Recuento	Porcentaje
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce parte del trabajo	7	23.33
	conoce poco el trabajo	10	33.33
	Conoce lo suficiente	7	23.33
	Conoce más de lo necesario	6	20.00
	Conoce todo el trabajo	0	0.00
	Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°54
Nivel de conocimiento del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al indicador que mide el nivel de conocimiento de trabajo, según los resultados que muestra La Figura N°24, el 33.33% de trabajadores conoce poco el trabajo, seguido por el 23.33% que se indica conocen lo suficiente y otro 23.33% que conoce parte del trabajo.

Otro calificativo considera que los trabajadores conocen más de lo necesario en un 20%.

No se logró calificativos que consideren que los trabajadores conocen todo el trabajo.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan experiencia en el trabajo. Este resultado es reflejo de una falta de estandarización en los procesos de selección de personal.

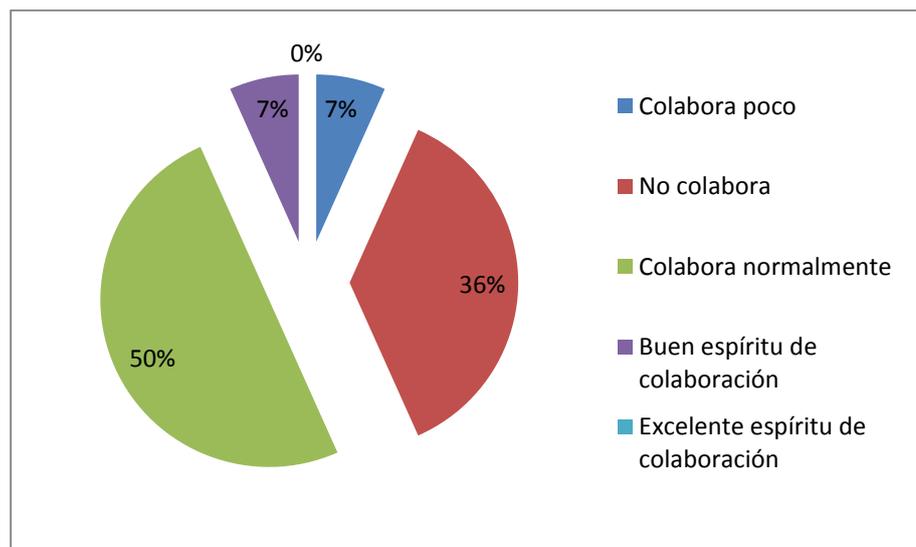
4.1.2.4. Cooperación

Tabla N°55
Nivel de cooperación

		Recuento	Porcentaje
Cooperación (relaciones interpersonales)	No colabora	2	6.67
	Colabora poco	11	36.67
	Colabora normalmente	15	50.00
	Buen espíritu de colaboración	2	6.67
	Excelente espíritu de colaboración	0	0.00
	Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°55
Nivel de cooperación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En relación al nivel de cooperación o relaciones interpersonales en Image S.A.C., La Figura N°55 muestra los diferentes calificativos en la que predomina aquella que considera que los trabajadores colaboran normalmente en un 50.00%, seguido por los que no colaboran poco 36.67%.

En tanto el 6.67% de trabajadores posee un buen espíritu de colaboración, y otro 6.67%.

No se consideró en la evaluación que ningún trabajador posea un excelente espíritu de colaboración.

Los resultados dan a entender que los colaboradores aceren de cooperación o relacione interpersonales, reflejo también de falta de compañerismo.

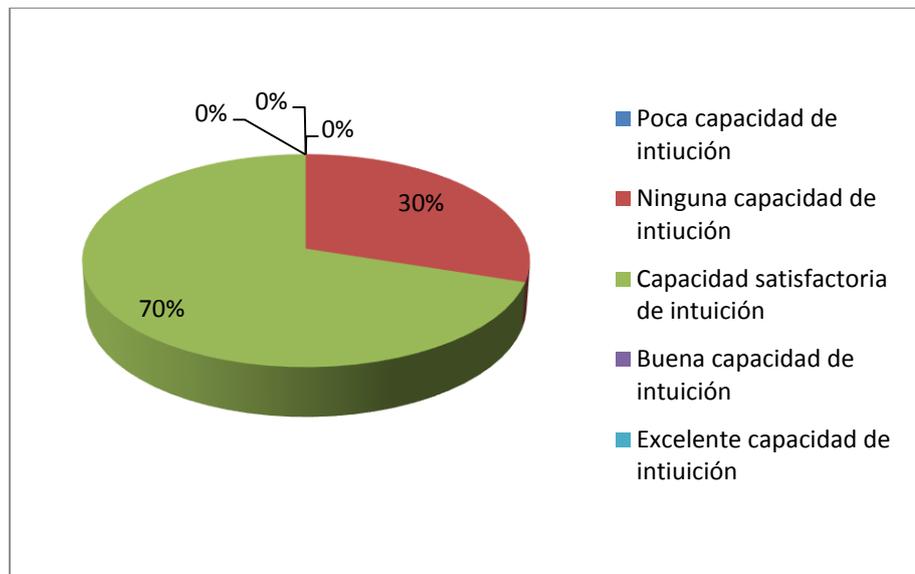
4.1.2.5. Resolución de problemas

Tabla N°56
Capacidad para resolver problemas

		Recuento	Porcentaje
Cooperación en situaciones (capacidad para resolver problemas)	Ninguna capacidad de intuición	0	0.00
	Poca capacidad de intuición	9	30.00
	Capacidad satisfactoria de intuición	21	70.00
	Buena capacidad de intuición	0	0.00
	Excelente capacidad de intuición	0	0.00
	Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°56
Capacidad para resolver problemas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados de la evaluación de la capacidad de cooperación en situaciones que requieren resolución de problemas muestra que al menos el 70% de trabajadores poseen capacidad satisfactoria de intuición, seguido por el 30% que posee poca capacidad de intuición.

No se encontró calificativos que consideren que existan trabajadores con ninguna, buena o excelente capacidad para intuir problemas y darle solución.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan de forma óptima capacidad de resolución de problemas. Ello es resultado de falta de iniciativa y propuestas de nuevas ideas, lo cual ha sido frenado por los directivos.

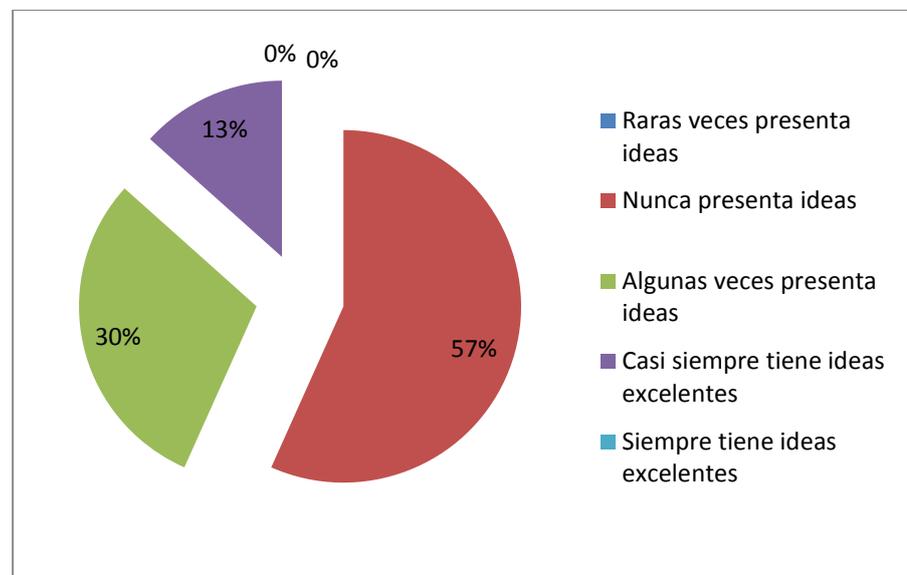
4.1.2.6. Creatividad

Tabla N°57
Nivel de creatividad

		Recuento	Porcentaje
Creatividad (capacidad de innovar)	Nunca presenta ideas	0	0.00
	Raras veces presenta ideas	17	56.67
	Algunas veces presenta ideas	9	30.00
	Casi siempre tiene ideas excelentes	4	13.33
	Siempre tiene ideas excelentes	0	0.00
	Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°57
Nivel de creatividad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Figura N°57 muestra el nivel de creatividad o capacidad de innovar de los trabajadores de Image S.A.C. Los resultados muestran que el 56.67% de trabajadores raras veces presenta ideas, representando la mayor frecuencia, seguido por el 30.00% de trabajadores que algunas veces presentan ideas.

Entre otros resultados, el 13.33% de trabajadores casi siempre tienen ideas excelentes.

No existe registro de trabajadores que nunca presenten ideas, ni tampoco que siempre presenten ideas excelentes.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan signos de creatividad. Nuevamente se refleja la ausencia de iniciativa y toma de decisiones.

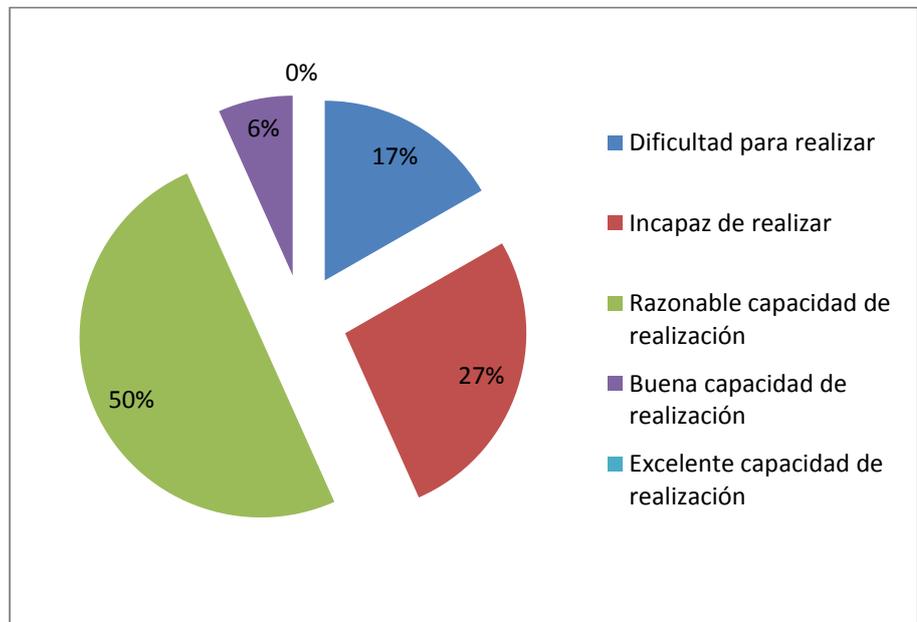
4.1.2.7. Realización

Tabla N°58
Nivel de realización

		Recuento	Porcentaje
Realización (capacidad de hacer)	Incapaz para realizar	5	16.67
	Dificultad de realizar	8	26.67
	Razonable capacidad de realización	15	50.00
	Buena capacidad de realización	2	6.67
	Excelente capacidad de realización	0	0.00
	Total	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura N°58
Nivel de realización



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El nivel de realización o capacidad de hacer fue evaluado en la última pregunta de la evaluación de la Escala Gráfica.

La Figura N°58 muestra que el 50% de trabajadores tiende a mostrar una razonable capacidad de realización, seguido por el 26.67% que consideran mostrar dificultades.

En tanto, el 16.67%, de acuerdo a la calificación brindada por las jefaturas considera que los trabajadores son incapaces para realizarse.

Minoritariamente el 6.67% de trabajadores posee una buena capacidad de realización.

No se cuenta con calificativos que consideren excelente capacidad de realización por parte de los trabajadores.

Los resultados dan a entender que los colaboradores no presentan buena capacidad de realización. Muchos de ellos deciden desertar se la empresa no llegando a desarrollarse dentro de ella.

4.2. Contraste de hipótesis.

4.2.1. Hipótesis General

La hipótesis general establece que “El clima organizacional influye negativamente en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.”

A fin de comprobar dicha premisa se implementó la prueba de correlación estadística, la cual permitió calcular los coeficientes de correlación que demuestran la relación entre la variable independiente para con la dependiente.

Los valores con los que se ejecutó la prueba de correlación corresponden a los siguientes:

	Clima Organizacional	Desempeño laboral
	Variable independiente "X"	Variable dependiente "Y"
1	2.058823529	3
2	2.235294118	2.857142857
3	2.117647059	3.571428571
4	2.352941176	3
5	2.294117647	3
6	2.588235294	2.142857143
7	2.058823529	1.428571429
8	1.68627451	2.857142857
9	2.176470588	3.285714286
10	2.235294118	2.857142857
11	2.31372549	2
12	2.31372549	1.857142857

13	2.470588235	2.428571429
14	2.470588235	2.285714286
15	2.31372549	1.428571429
16	2.176470588	1.571428571
17	2.078431373	2.857142857
18	1.725490196	3.571428571
19	2.470588235	3
20	2.529411765	3
21	2.529411765	2.142857143
22	2.470588235	1.428571429
23	2.117647059	2.857142857
24	2.058823529	3.285714286
25	2.176470588	2.857142857
26	2.294117647	2
27	2.294117647	1.857142857
28	2.411764706	2.428571429
29	2.470588235	2.285714286
30	2.470588235	1.428571429

Los valores para la Variable independiente “X”: Clima Organizacional y para la Variable dependiente “Y”: Desempeño Laboral, corresponden a la media estadística de la calificación de acuerdo a los indicadores de medición.

Con dicha información y haciendo uso del programa SPSS V.15. se ejecutó la prueba estadística obteniendo los siguientes resultados:

a) Resultados

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	5.34192	1.17816	4.53411	0.0001
Pendiente	-1.26082	0.51774	-2.43524	0.0215

ANOVA

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	2.21579	1	2.21579	5.93	0.0215
Residuo	10.4618	28	0.373634		
Total (Corr.)	12.6776	29			

De acuerdo a los resultados se tiene que:

- Coeficiente de Correlación = -0.418068
- R-cuadrada = 17.4781 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 14.5309 por ciento

- Error estándar del est. = 0.611256
- Error absoluto medio = 0.489304
- Estadístico Durbin-Watson = 1.23184 (P=0.0116)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.350535

b) Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, dado que el Coeficiente de Pearson o valor-P en La Figura ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño laboral y Clima organizacional con un nivel de confianza del 95.0%.

El coeficiente R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 17.4781% de la variabilidad en Desempeño laboral. El coeficiente de correlación es igual a -0.418068, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.611256.

El error absoluto medio (MAE) de 0.489304 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es menor que 0.05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.0%.

Por ende se acepta nuestra Hipótesis General, explicando de este modo que el clima organizacional influye negativamente en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.

4.2.2. Hipótesis específicas

4.2.2.1. Primera Hipótesis Específica

La primera hipótesis específica plantea que “El nivel de clima organizacional en Image S.A.C. es bajo.”

Para comprobar dicha premisa es necesario calcular la media estadística de cada uno de nuestros indicadores y con ello calcular la media general de calificación.

A continuación se presenta el resumen de resultados correspondiente a la evaluación del clima organizacional de acuerdo al modelo del Trust Index del Great Place To Work aplicado en Image S.A.C., la misma que presenta los indicadores: Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería con sus respectivos subindicadores, mostrando tanto la media de calificación de cada indicador como subindicador, los mismos que fueron calculados tomando en consideración los resultados de las treinta encuestas aplicadas. La medida de tendencia central aplicada es la media estadística:

Tabla N°59
Resumen de resultados de la evaluación del clima organizacional

INDICADOR	SUBINDICADOR	MEDIA
Credibilidad	Comunicación	2.55
	Habilidad Gerencial	2.2
	Integridad	2.03
	MEDIA POR INDICADOR	2.27
Respeto	Apoyo Profesional	2.31
	Colaboración	2.76
	Interés como persona	2.21
	MEDIA POR INDICADOR	2.32
Imparcialidad	Equidad en Recompensas	2.03
	Ausencia Favoritismo	2.37
	Trato Justo	2.75
	MEDIA POR INDICADOR	2.3
Orgullo	Trab Indiv.	2.4
	Trabajo Equipo	2.2
	Imagen Corporativa	2.2
	MEDIA POR INDICADOR	2.25
Camaradería	Familiaridad	2.1
	Hospitalidad	1.93
	Sentido de Equipo	2.4
	MEDIA POR INDICADOR	2.15
MEDIA GENERAL		2.27

Fuente: Elaboración propia

La media general es de 2.27 puntos, lo cual de acuerdo a la escala valorativa corresponde a niveles bajos, hecho que permite dar por aprobado la primera hipótesis específica.

4.2.2.2. Segunda Hipótesis Específica

La segunda hipótesis específica plantea que “El nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C. es bajo.”

Para comprobar esta segunda conjetura se utilizó la media de calificación correspondiente a la evaluación del desempeño habiendo implementado la Escala Gráfica de Muchinsky.

El resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°60
Resumen de resultados de evaluación del desempeño

	INDICADOR	MEDIA
Desempeño laboral	Producción	2.4
	Calidad	2.3
	Conocimiento del trabajo	2.4
	Cooperación	2.57
	Resolución de problemas	2.7
	Creatividad	2.57
	Realización	2.47
	MEDIA GENERAL	

Fuente: Elaboración propia

La media general de 2.48 puntos muestra niveles bajos de desempeño, hecho que nos lleva a dar por aceptado la segunda hipótesis específica.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La investigación permitió determinar que el clima organizacional posee una influencia negativa en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C. Este resultado se sustenta en la prueba de correlación estadística que nos indica un p-valor de 0.0215, que al ser menor de 0.05 comprueba la relación, y un coeficiente de correlación de -0.418 que indica una relación significativa con valor negativo. Dado ello el clima organizacional es un factor que determina el rendimiento futuro de los trabajadores en Image S.A.C., el cual en la actualidad al no ser llevado de manera adecuada afecta el desempeño real.
2. Tras haber evaluado el nivel de clima organizacional en Image S.A.C., se logró determinar que existe un bajo nivel, con 2.27 puntos de media de calificación. Dicho resultado se justifica en el análisis realizado aplicando el Trust Index del Great Place To Work, donde la camaradería representa el principal punto débil con 2.15 de media, seguido en orden ascendente por el orgullo con 2.25 puntos, la credibilidad con 2.27 puntos, la imparcialidad con 2.3 puntos y finalmente el respeto con 2.32 puntos. Así también, entre todos los subindicadores analizados, el más crítico corresponde a la hospitalidad con 1.93 puntos, en lo que concierne a la camaradería de la empresa para con los trabajadores. En contraparte, el trato justo, correspondiente a la imparcialidad, es el calificativo más alto con 2.75 puntos de media, aunque igual representa un nivel de cumplimiento bajo.

3. Tras analizar el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C., aplicando la Escala Gráfica de Muchinsky, se logró determinar que en la empresa existen niveles bajos de desempeño con una media de calificación de 2.48 puntos. Este resultado se justifica en la calificación de la producción con 2.4 puntos, la calidad del trabajo con 2.3 puntos, el conocimiento del trabajo con 2.4 puntos, la cooperación con 2.57 puntos, la resolución de problemas con 2.7 puntos, la creatividad con 2.57 puntos y la realización con 2.47. El más crítico es la calidad de trabajo, mientras que el menos crítico es la resolución de problemas.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que la Gerencia de Image S.A.C. considere inscribirse en el Programa de Great Place To Work, con la finalidad que la misma organización pueda realizar una auditoría del Clima Organizacional que permita mejorar el desempeño y satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores de la empresa. Convertirse en un Great Place To Work debe considerarse dentro del Plan Estratégico de la Organización como un objetivo a mediano plazo, dado que dicho logro además de lograr mejorar las relaciones laborales generará una imagen corporativa positiva que contribuirá a que los clientes vean en la empresa como un modelo organizacional.
2. Se recomienda que Image S.A.C. considere como estrategia implementar un Plan de Gestión del Cambio basado en los cinco pilares del Great Place To Work. Así por ejemplo, podría considerar implementar una Comisión de Buenas prácticas que considere implementar un Buzón de Sugerencias que sea revisado periódicamente y que contribuya con la credibilidad, celebración mensual de cumpleaños para contribuir con la camaradería, día del trabajador de Image S.A.C. para el logro del orgullo, posibilidad de ascensos y rotación interna para impulsar la imparcialidad.
3. Es necesario de la Gerencia de Image S.A.C. considere elaborar el Manual de Organización y Funciones que delimite el rol de cada integrante de la empresa a fin que la labor que les corresponde sea desempeñada de manera adecuada. Así mismo, debe considerar programar capacitaciones dirigidas a mejorar las habilidades de cada integrante de acuerdo a sus funciones, y evaluación del desempeño continuo en base a las funciones establecidas, lo cual permitirá una retroalimentación continua que lleven a la mejora continua de las habilidades del personal.

REFERENCIAS

Argyris (1958), Clima Organizacional y Cultura. Pág.23

Forehand y Gilmar (1960), Clima Laboral en las Organizaciones, McGregor. Pág.49

García (2001), Selección de personal: sistema integrado. Pág.80-82

Kaufman, B. (1993), The Origins & Evolution of the Field Industrial. Pág. 202

Levering, R. (1990), A Great Place To Work, pag. 23-48

Lippit y White (1930), El liderazgo y sus tipos. Pág.43

Luengo, Y. (2013), Clima Organizacional y Desempeño Docente. Repositorio de la Universidad de Zulia. Pág.80-81

Mark G. Ehrhart, Benjamin Schneider, William H. Macey (2013), Clima Organizacional y Cultura, pag.32-45

Marroquí (2011) El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING. Repositorio de la Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas; 2011. Pág. 25 -54

Mayo, E. (1930), Teoría de las Relaciones Humanas, The American Economic Review. Pág.14-20

Muchinsky, P. (2002), Psicología Aplicada al Trabajo, pág. 14-22

Pérez (2012) El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia”. Repositorio de la Universidad EAN de Madrid España; 2012. Pág. 300- 491

Poole (1985), Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral. Pág.245-249

Schneider (1970), Clima y Cultura Organizacional. Pág. 172

Silva, M. (1980), Psicología en las Organizaciones. Pág.11-32

Tagiuri (1968), Clima de Trabajo y Organizaciones que aprenden. Pág.54

Escribano, O. (2005), Gestión Clínica. Pág. 613

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N°01

Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES		
Problema General	Objetivo General	Hipótesis Principal	Variable Independiente: Clima organizacional	Credibilidad		
¿Cómo influye el clima organizacional en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.?	Determinar cómo influye el clima organizacional en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C. Matriz	El clima organizacional influye negativamente en el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.		Respeto		
				Imparcialidad		
				Identificación Organizacional		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente: Desempeño laboral	Camaradería		
¿Cuál es el nivel de clima organizacional en Image S.A.C.?	Describir el nivel de clima organizacional en Image S.A.C.	El nivel de clima organizacional en Image S.A.C. es bajo.		Producción (Calidad del trabajo realizado)		
				Calidad (Esmero en el trabajo)		
				Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)		
				Cooperación (relaciones interpersonales)		
¿Cuál es el nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C.?	Analizar el nivel de desempeño de los colaboradores de Image SA.C.	El nivel de desempeño de los colaboradores de Image S.A.C. es bajo.		Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)		
				Creatividad (capacidad de innovar)		
			Realización (capacidad de hacer)			
METODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		
Diseño de investigación:	La investigación posee un diseño observacional, pues no se podrá modificar ningún atributo de los factores que intervienen en el estudio. Así mismo, es transversal pues se realizará una sola medición de las variables en estudio en un momento determinado.	Población:	La población en estudio lo comprenden los trabajadores del mage S.A.C., los cuales suman un total de 30.	Procesamiento de datos	Los datos serán procesados mediante la utilización de técnicas estadísticas, representadas en tablas y gráficas, las cuales serán analizadas a fin de llegar a una conclusión que explique y compruebe la hipótesis. Se hará uso de métodos estadísticos como tablas de frecuencias y porcentajes utilizando para ello el software SPSS for Windows V.15.	
Nivel de investigación:	La investigación posee un nivel correlacional pues se realizará la medición de la relación entre dos variables, en este caso, el clima organizacional y el desempeño laboral.	Muestra:	30 colaboradores de Image S.A.C.	Técnica:	Encuesta	
				Instrumentos:	Cuestionario Trust Index y Escalas gráficas de Muchinsky	
				Tratamiento estadístico:	Análisis de correlación, R-cuadrado. (Uso del SPSS, Statgraphics Centurión XV.)	

Anexo N°02

Instrumento de Investigación: Cuestionario Trust Index

PRESENTACIÓN

Se ha adaptado el presente Cuestionario en beneficio de la medición del Clima Organizacional en Image Spa, basado en el modelo del Trust Index del Great Place To Work.

DIRIGIDO A

Colaboradores de Image Spa.

INSTRUCCIONES

Le agradecemos de antemano su colaboración respondiendo al presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) o cruz (+) la respuesta que considere usted conveniente según esta escala de calificación:

1: Casi siempre es falso	2: A veces es falso	3: Regular	4: A veces es verdadero	5: Casi siempre es verdadero
--------------------------	---------------------	------------	-------------------------	------------------------------

		ITEM		1	2	3	4	5
Credibilidad	Comunicación	1	Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.					
		2	Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.					
		3	Mi jefe responde de manera directa a mis dudas.					
		4	Puedo hablar con mi jefe fácilmente.					
	Habilidad Gerencial	5	Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.					
		6	Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.					
		7	Mi jefe confía en puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.					
		8	Mi jefe me permite tomar decisiones.					
		9	Mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en la empresa / área para ayudar a hacerla realidad.					
	Integridad	10	Mi jefe cumple lo que promete.					
		11	La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.					

		12	El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.							
		13	Mi jefe maneja el área con honestidad.							
Respeto	Apoyo Profesional	14	La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.							
		15	La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.							
		16	Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.							
		17	Mi jefe entiende que pueden haber errores involuntarios en el área.							
	Colaboración	18	Mi jefe motiva la innovación en la empresa / área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.							
		19	Mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área.							
	Interés como persona	20	Mi empresa / área es un lugar seguro donde trabajar.							
		21	Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.							
		22	La infraestructura de mi empresa / área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.							
		23	Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.							
		24	En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.							
		25	Mi jefe se interesa por mi, no sólo como empleado, si no como persona.							
		26	La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.							
	Imparcialidad	Equidad en Recompensas	27	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.						
28			La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.							
29			Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.							
30			Me tratan bien, sin importar mi cargo.							
Ausencia Favoritismo		31	Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.							
		32	Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.							
		33	En mi área las personas hablan bien de los demás.							
Trato Justo		34	En mi área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.							
		35	Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.							

Orgullo	Trab Indiv.	36	Mi trabajo es importante para la empresa.						
		37	Valoro mi trabajo, siento que es especial.						
	Trabajo Equipo	38	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.						
		39	Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.						
	Imagen Corporativa	40	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.						
		41	Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.						
		42	A mis compañeros de empresa / área les gusta su trabajo.						
43		Siento que la empresa está comprometida con la comunidad							
Camaradería	Familiaridad	44	En mi área celebramos las fechas especiales						
		45	Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área.						
	Hospitalidad	46	Puedo afirmar que trabajar en mi empresa / área es agradable.						
		47	Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.						
		48	Me tratan bien, sin importar si soy trasladado a otra área						
	Sentido de Equipo	49	Siento que en mi empresa / área somos un equipo.						
		50	Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.						
51		Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo							

Muchas gracias

Anexo N°03

Instrumento de Investigación: Escala Gráfica de Muchinsky

Se ha elaborado el presente Cuestionario para medir el desempeño de los colaboradores de Image Spa.

Le agradecemos de antemano su colaboración y se solicita responda el presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) o cruz (+) la respuesta que considere usted conveniente según esta escala de calificación:

Factores:	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (calidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar