



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE
MANTENIMIENTO DE UN CLUB DEPORTIVO PRIVADO
DE MONTERRICO - LIMA 2019”**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES**

AUTOR:

Bach. FAVIOLA FATIMA PALOMINO CHACON

LIMA – PERÚ

2019

ASESOR DE TESIS

DR. AYBAR HUAMANI JUSTINIANO

JURADO EXAMINADOR

DR. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLÉN
Presidente

DR. ERNESTO ARCE GUEVARA
SECRETARIO

DR. MICHEL JAIME MENDEZ ESCOBAR
VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mi familia, quienes han sido parte principal y me dieron grandes enseñanzas, los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a Dios quien gracias a su infinita bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presente, a mis padres por el apoyo incondicional, agradezco a los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP.

RESUMEN

La presente investigación tiene como Título CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE UN CLUB DEPORTIVO PRIVADO DE MONTEERRICO - LIMA 2019, siendo el determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Presenta un perfil cuantitativo, basado en una exploración tipo básico descriptivo y diseño correlacional no experimental, llegando a analizar el grado positivo y/o negativo de cada variable en la cual se determinó la correlación existente entre ellas, por lo tanto las nuestra que se analizó con los integrantes son de 25 trabajadores del área de mantenimiento de un club privado de Monterrico a la prueba del test , manejando instrumentos (cuestionario) para las dos variables un total de 50 preguntas los instrumentos fueron validados por juicio de expertos los cuales fueron procesado en software Informático SPSS se analizó las variables de Clima Organizacional y Desempeño Laboral con sus respectivas dimensiones e indicadores el cual se obtuvo como resultado la confiabilidad del coeficiente de alpha de Cronbach (0,902).

Finalmente Se llegó a la conclusión que existe una relación alta y significativa entre las dos variables, esto fue demostrado mediante la correlación Rho Sperman, cuyos valores encontrados, también fue reflejado en las conclusiones y recomendaciones

Palabras Clave: Clima Organizacional, Desempeño Laboral

ABSTRAC

The present investigation has like Title ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE MAINTENANCE AREA OF A PRIVATE SPORTS CLUB OF MONTEERRICO - LIMA 2019, being to determine the relationship that exists between the organizational climate and work performance. It presents a quantitative profile, based on a descriptive basic type exploration and non-experimental correlational design, arriving to analyze the positive and / or negative degree of each variable in which the existing correlation between them was determined, therefore ours was analyzed. with the members are 25 workers in the maintenance area of a private club in Monterrico to test the test, handling instruments (questionnaire) for the two variables a total of 50 questions the instruments were validated by expert judgment which were processed in SPSS computer software analyzed the variables of Organizational Climate and Work Performance with their respective dimensions and indicators, which resulted in the reliability of Cronbach's alpha coefficient (0.902).

Finally, it was concluded that there is a high and significant relationship between the two variables, this was demonstrated by the Rho Sperman correlation, whose found values were also reflected in the conclusions and recommendations

Keywords: Organizational Climate, Work Performance and Maintenance

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA.....	i
ASESOR DE TESIS.....	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRAC	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema General	17
1.2.2. Problemas Específicos.....	17
1.3. Justificación del estudio	17
1.3.1. Justificación Teórica	18
1.3.2. Justificación Práctica.....	18
1.3.3. Justificación Metodológica	18
1.3.4. Justificación Social	19
1.4. Objetivos de la Investigación	19
1.4.1. Objetivo General.....	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes de la Investigación	20
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	22
2.2. Bases Teóricas de las Variables.....	26
2.2.1. Clima Organizacional	26

2.2.2. Teorías de Liderazgo	35
2.2.3. Comunicación Interpersonal.....	41
2.2.4. Desempeño laboral	45
2.3. Definición de Términos Básicos:.....	53
III. MÉTODOS Y MATERIALES.....	55
3.1. Hipótesis de la Investigación	55
3.1.1. Hipótesis General.....	55
3.1.2. Hipótesis Específicas	55
3.2. Variable de Estudio	55
3.2.1. Definición Conceptual	55
3.2.2. Definición Operacional	56
3.3. Tipo y Nivel de Investigación	57
3.4. Diseño de Investigación	57
3.5. Población y Muestra de Estudio	57
3.5.1. Población.....	58
3.5.2. Muestra.....	58
3.6. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	58
3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos.....	58
3.6.2. Instrumento de Recolección de Datos	59
3.7. Métodos de Análisis de Datos	60
3.8. Aspectos Éticos (si corresponde)	60
IV. RESULTADOS	62
4.1. Fiabilidad.....	62
4.2. Estadística descriptiva	63
4.2.1. Resultados de Dimensiones.....	63
4.2.2. Resultados de Variables	69
4.3. Estadística inferencial - Contrastación de la Hipótesis.....	71
4.3.1. Comprobación de Hipótesis	71
4.3.2. Hipótesis Principal.....	71
4.3.3. Hipótesis Específica 1	72
4.3.4. Hipótesis Específica 2	74
4.3.5. Hipótesis Específica 3	75

V. DISCUSIÓN.....	76
VI. CONCLUSIONES.....	81
VII. RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	87
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	88
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	89
Anexo 3: Instrumentos.....	91
Anexo 4: Validación de instrumentos	93
Anexo 5: Matriz de datos	101
Anexo 6: Propuesta de valor	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Operacionalización de las variables</i>	56
Tabla 2: <i>Resumen de fiabilidad procesamiento de casos</i>	62
Tabla 3: <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	62
Tabla 4: <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	62
Tabla 5: <i>Motivación laboral</i>	63
Tabla 6: <i>Comunicación interpersonal</i>	64
Tabla 7: <i>Liderazgo</i>	65
Tabla 8: <i>Productividad Laboral</i>	66
Tabla 9: <i>Calidad de servicio</i>	67
Tabla 10: <i>Eficiencia laboral</i>	68
Tabla 11: <i>Clima Organizacional</i>	69
Tabla 12: <i>Desempeño Laboral</i>	70
Tabla 13: <i>Correlaciones Clima Organizacional y Desempeño Laboral</i>	72
Tabla 14: <i>Correlaciones clima organizacional y Productividad Laboral</i>	73
Tabla 15: <i>Correlaciones clima organizacional y calidad de servicio</i>	74
Tabla 16: <i>Correlaciones clima organizacional y eficiencia laboral</i>	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Motivación laboral.....	63
Gráfico 2. Comunicación interpersonal.....	64
Gráfico 3. Liderazgo	65
Gráfico 4. Productividad Laboral.....	66
Gráfico 5. <i>Calidad de Servicio</i>	67
Gráfico 6. Eficiencia laboral	68
Gráfico 7. <i>Clima Organizacional</i>	69
Gráfico 8. Desempeño Laboral	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de la jerarquía de las necesidades según Maslow.....	30
Figura 2. Los resultados del trabajo	33

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones tienen diversos tipos de estándares que ayudan a determinar la relación que existe entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Por tal motivo la presente investigación está estructurada en base a siete capítulos, que se detallan a continuación:

En el primer capítulo comprende de: el planteamiento del problema de la investigación, la formulación del problema general y los problemas específicos, la justificación del estudio y los objetivos, tanto el general como los específicos. En el segundo capítulo se abarca el marco teórico, los antecedentes consultados para esta investigación, las bases teóricas relacionadas a las variables de igual manera se definieron los términos básicos, en el capítulo tres se define el marco metodológico, las hipótesis de la investigación, que se dividen en hipótesis general e hipótesis específicas. También se exponen las variables de estudio, la definición conceptual y operacional de cada una de ellas, el tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Continuando así en el cuarto capítulo la presentación de los resultados obtenidos con los procesos estadísticos aplicados, que permitió alcanzar los objetivos y contrastar las hipótesis planteadas en esta investigación. Para así en el capítulo cinco hacer el análisis de discusión de resultados. Además, en el capítulo seis se expresa las conclusiones a las que se llegó con el estudio de investigación. Finalmente, en el capítulo siete se expone las recomendaciones de la presente tesis.; las referencias bibliográficas y los anexos.

I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Los Inkas golf club es una institución dedicada principalmente al juego de golf, se fundó el 5 de mayo de 1945 desde sus inicios tuvo por objetivo incorporar, principalmente a socios peruanos interesados en aprender, desarrollar y difundir este deporte de origen anglosajón.

En el presente trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar el clima organizacional y desempeño laboral del área de mantenimiento ya que es un factor que tiene relación significativa en distintos procesos y esto genera cambios vitales para la organización ; La teoría en administración de organizaciones muestra una singular inclinación por el clima organizacional y desempeño laboral, este concepto tiene como base al ambiente que se encuentra dentro de un entorno laboral en donde existen diversos tipos de pensamientos, sentimientos, ideas, actitudes, valores, tradiciones, etc., dentro de grupos en las organizaciones. Por dicho motivo para el beneficio de la empresa el analizar y estudiar procesos, procedimientos y metodologías beneficia al cliente interno, y que, a su vez, se pueda proyectar a los diferentes grupos de interés. Por tal razón promover e implementar el clima organizacional adecuado, basándose en la política corporativa, se puede incorporar en la cultura organizacional, lo cual contribuye en alcanzar los objetivos e intereses comunes, lo que, a su vez, genera motivación en los empleados cuando logran satisfacer sus intereses particulares no sólo a nivel laboral, sino también familiar, económico y social, mejorando así, su nivel y calidad de vida.

Huamani, N (2015) De la misma forma, la ausencia de capacidades gerenciales y el desconocimiento de los procesos comunicacionales inherentes al clima organizacional, potenciarán un entorno negativo que puede llegar a ser el inicio de una coyuntura insostenible, altamente "contagiosa" en el tiempo que perjudique el desempeño del personal como el área de transporte del metro de Lima, deteriorando el logro de la eficiencia y eficacia en el desempeño del trabajador (p.09).

Valentina Pérez Aguirre (2016) en publicación revista estrategia nos dice que sentir que cada uno tiene espacio y que se le reconocen logros y esfuerzos, trae

consigo un día a día mucho más agradable y en la mayoría de los casos logra que ese “equipo” funcione más sincronizada mente.

La asociación deportiva los Inkas Golf Club no ha sido ajena a esta situación cambiante, Con la investigación se analiza la situación actual del clima organizacional y se proponen soluciones que mejoren las circunstancias y que los empleados puedan sentir una estabilidad laboral y económica que genere cierta motivación y satisfacción para desempeñar su labor y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. El análisis va encaminado al mejoramiento del clima organizacional.

Por tal motivo el tener presente los conceptos del clima organizacional es la apreciación que se hacen los trabajadores de la organización, y esta apreciación influye directamente con el desempeño laboral, por tanto las organizaciones tanto privadas como públicas enfrentan a diario cambios constantes en su entorno y es por ello que deben reconocer sus ventajas competitivas y brindar servicio de muy buena calidad, es por ello que las organizaciones se deben encontrar en óptimas condiciones tanto internas como externas ;ya que debe existir un buen clima organizacional que impacte de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores y el compromiso con la organización.

Ante estos hechos la variable desempeño laboral según conceptualizó Chiavenato (2000) como “el desempeño y eficacia del personal que trabaja dentro de una organización funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”(p. 64) Se debe tener en cuenta la forma en que se desempeña cada uno de los integrantes ya que de ellos depende de cómo se pueda llevar la calidad de vida laboral en una organización, el clima organizacional se puede considerar el aire que se respira ,el medio ambiente en el que se desempeñan la mayor parte del tiempo, es por eso, el querer mejorar conlleva muchas tareas tácticas tales que llevaran a cabo las organizaciones para proporcionar a sus trabajadores una oportunidad de favorecer en sus puestos y además crear un ambiente de mayor profesionalismo y sobre todo respeto

El motivo por el cual se realiza este trabajo de investigación es para analizar la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima en el año 2019.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

- ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019?
- ¿Qué relación existe entre clima organizacional y calidad de servicio del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019?
- ¿Qué relación existe entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019?

1.3. Justificación del estudio

La finalidad de desarrollar este tema es poder confirmar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

Asimismo, otra de las razones para llevar a cabo esta investigación es la importancia que tiene el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores ya que presentan determinadas actitudes o comportamientos dentro de la organización y esto repercute en el desempeño de las labores que realizan, el no tener un clima organizacional favorable no solo es negativo para el trabajador si no también afecta a la organización ya que si este se siente desmotivado ,agobiado no será lo suficientemente capaz de cumplir con todas sus tareas y no solo eso sino que también se presta para comentarios negativos que hacen mayor aun el desgano en otros compañeros ,se debe tener en cuenta que desde el momento que dos personas se juntan para realizar una labor el trabajo en equipo se debe desarrollar con eficiencia y eficacia

1.3.1. Justificación Teórica

Cada día es necesario que las organizaciones propicien o favorezcan un clima organizacional y desempeño laboral positivo para todos quienes componen en la organización o empresa, tanto interna como externa. Ambos elementos determinan la construcción del clima organizacional, por consiguiente, en la medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre estos elementos y su posterior incidencia en el clima organizacional. Cabe destacar que, si una organización no cuenta con un clima organizacional y desempeño laboral favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito, lo que permitirá mejorar significativamente el desempeño de esta.

1.3.2. Justificación Práctica

Méndez, A. (2006), El clima organizacional ha tomado un rol protagónico en los últimos años, en organizaciones de diversos sectores y tamaños con el fin de identificarlo, destacado en la gestión de personas, midiéndolo a través de técnicas de análisis, e interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

1.3.3. Justificación Metodológica

La naturaleza de la investigación tiene procedencia cualitativa, enfatizamos en el uso de la metodología cualitativa de las ciencias administrativas quien se aproxima a los fenómenos culturales humanos, que se convierten en fenómenos administrativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales donde siempre existirán situaciones impredecibles, difíciles de ser mapeadas y que influyen en las variables a estudiar. El método y las técnicas de recolección de datos justifican la importancia del tratamiento cualitativo de los datos de la organización, permitiendo el estudio de la realidad investigada con los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan el problema.

1.3.4. Justificación Social

El resultado entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019. también se modificará la conducta de los integrantes de esta, por lo tanto, se dará un mejor trato a las personas. El clima organizacional es uno de los factores fundamentales es la calidad de servicio, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial para el área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019
- Determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad de servicio de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019
- Determinar la relación que existe entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

El presente trabajo de investigación empleó antecedentes de estudio de los ámbitos:

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Caballero, A (2017) Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado académico de maestra en administración de negocios; Realizo la siguiente investigación “El clima organizacional y desempeño laboral en el área de recursos humanos del Grupo Carolina, Pueblo Libre – 2017” teniendo como objetivo: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral dentro del área de Recursos Humanos del Grupo Carolina, Pueblo Libre – 2017, llegando a las siguientes conclusiones:

En el estudio realizado a través de los resultados obtenidos se concluye que la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la variable desempeño laboral, en la cual se muestra una correlación moderada de 0.744 y con una significancia de 0.000 menor que el 0.01, aceptándose la hipótesis principal.

Solano, S (2017) Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de maestra en gestión pública, en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017” teniendo como objetivo: Determinar relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017 y en sus objetivos específicos los siguientes: llegando a las siguientes conclusiones:

El clima organización suscitado en la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, es inadecuada un 50%, es decir para 10 colaboradores, debido al incumplimiento de las funciones, por la falta de responsabilidad en cuanto al tiempo oportuno de las funciones efectuadas. Asimismo, las relaciones interpersonales entre los colaboradores es la inadecuada causando distinciones entre los mismos.

El desempeño laboral mantiene un nivel regular, debido a la capacidad de análisis de los colaboradores, además a las actitudes, el personal se muestra empático con las recomendaciones que el jefe realiza, no siguen con las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento, y en muchos casos el colaborador no tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo.

Se evidencio una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, por consiguiente, se demostró la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. (Bilateral)) $E_s < 0,05$ es decir “0,000; así mismo se observa que el R de Pearson muestra un valor positivo y de 0,675. Dichos resultados son provenientes de un inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución.

Quispe, E (2015) Universidad Nacional José María Arquedas, para obtener el título profesional de licenciado en administración de empresas, en su tesis realizo la siguiente investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha Andahuaylas - 2015”, teniendo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015, llegando a las siguiente conclusión: Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor < 0.05 .

Matos.P , Ramos.M (2018) Universidad san Ignacio de Loyola para obtener el título profesional de licenciado en administración en su tesis titulada “relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los servidores de una institución pública del callao, año 2017” teniendo como objetivo: determinar si existe relación

entre el clima organizacional y el desempeño laboral que tienen los servidores de una institución pública del Callao, año 2017, llegando a las siguientes conclusiones : Dentro de esta investigación dirigida a los servidores (empleados, CAS y obreros), el clima organizacional y el desempeño laboral representan factores importantes en el desarrollo de la municipalidad

Príncipe. F (2018) Universidad san Ignacio de Loyola para obtener el título profesional de licenciado en administración en su tesis titulada “relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la industria metal mecánica en Lima norte, 2016” teniendo como objetivo determinar la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la industria metal mecánica en Lima norte, 2016 llegando a la siguiente conclusión : Se demostró que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral entre el personal de la industria metal mecánica en Lima norte, 2016 ($Rho\ 0.999$); la variable clima organizacional se situó en la alternativa a veces para el 31.9% de los operarios encuestados, se situó en la alternativa casi siempre para el 46.2% de los gerentes y se situó en la alternativa siempre para el 57.1% de los jefes. Por su parte la variable desempeño laboral se situó en la alternativa a veces para el 31.1% de los operarios, se situó en la alternativa siempre, casi siempre y a veces para el 23.1% de los gerentes y se situó en la alternativa siempre para el 57.1% de los jefes

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Palomino, M. Peña, R (2016) Universidad de Cartagena, Colombia, trabajo de grado para optar el título profesional de administradores de empresas, en su tesis “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA”; Teniendo como objetivo analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. Otra de las conclusiones fue que el desempeño laboral se pudo clasificar como bueno. En este caso los aspectos o dimensiones con más fortaleza dentro de la empresa correspondieron a las aptitudes y las habilidades, conjuntamente con la motivación que reciben para llevar a cabo sus tareas. En cambio, el conocimiento existente sobre la existencia de algún estándar para medir el desempeño dejó mucho que desear.

Finalmente se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global.

Como conclusión general de este estudio se puede plantear que todas aquellas medidas que se tomen desde la gerencia de la empresa con miras a mejorar el clima organizacional en Venoplast Ltda., tendrán repercusiones en el mediano o largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo, las mejoras en los aspectos puntuales del desempeño tendrán impactos positivos en el desempeño global.

Menéndez, N (2014) Universidad Rafael Landívar, Guatemala para optar el título de administrador de empresas en el grado académico de licenciado en su tesis “Clima organizacional en la municipalidad del progreso, Jutiapa “que tiene como objetivo: determinar cómo es el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa, y se concluye que, el espacio físico es el adecuado, siendo lo suficientemente amplio, esto último les ha facilitado tanto el aprovechamiento racional como la distribución de los lugares de trabajo, para albergar a los colaboradores de la institución.

Se determinó que las instalaciones son muy buenas pues están debidamente iluminadas, el color de las paredes está seleccionado de acuerdo con las condiciones climáticas del lugar, también los colaboradores disfrutaban de una ventilación adecuada, precisamente por la amplitud con que cuenta el edificio. Pero un factor negativo en el que coincidieron los entrevistados fue la contaminación auditiva proveniente de los alrededores del edificio.

Sobre el mobiliario y equipo, se trata de mantener un equipo moderno para facilitar el trabajo. Aunque únicamente una porción pequeña del área administrativa

indicó que el mobiliario y equipo era antiguo. Indicando, además, que el equipo se encuentra debidamente instalado por personal técnico.

Villadiego, A. Alzate, K (2017) Universidad de Cartagena, Colombia, proyecto de grado para optar el título de administrador de empresa, en su tesis “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S en la ciudad de Bogotá durante el primer semestre” 2016” teniendo como objetivo analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. de la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016 con el fin de proponer soluciones que conlleven al mejoramiento de dicho clima , Llegando a la siguiente conclusión Con el análisis realizado del clima organizacional se pudo determinar que a nivel general la organización se encuentra en el nivel de riesgo medio con un 50%, sin dejar de lado que el nivel alto y muy alto poseen el 25% y 12,5%, respectivamente, para lo que da un total de 87,5% en los niveles más críticos de riesgo , lo cual indica que la intervención debe ser inmediata.

Para el mejoramiento del clima al interior de la organización, además de estar involucrados los trabajadores, es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano. Así mismo, poner en práctica las políticas empresariales y demás estrategias organizativas que benefician tanto a los empleados como a la empresa, pero que, por los resultados de la investigación, se deduce que no se aplican.

A pesar que durante la investigación se presentó el obstáculo que los empleados no tenían tiempo para realizar la entrevista y la encuesta, la cual es muy extensa, se pudo llevar a cabo en su totalidad: observar, entrevistar, encuestar, realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados, lo cual al estudiarla y poner en práctica las recomendaciones, beneficia a la organización en su productividad, ya que mejora su clima y a su vez, satisface las necesidades de los trabajadores, incluyendo la de autorrealización y mejoramiento de la calidad de vida.

Zans, A (2017) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua para optar el título de master en gerencia empresarial realizó su tesis titulada “Clima

Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016” Teniendo como objetivo: analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016. Llegando a la siguiente conclusión: El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo

Díaz (2015) Universidad Nacional Autónoma de México. realizó la investigación: La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores mexicanos, La investigación tiene como objetivo conocer la relación del clima organizacional en la motivación del logro de trabajadores mexicanos. La investigación llegó a la siguiente conclusión Se identificó la existencia de una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que, en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo. Entre el factor competitividad de la motivación de logro y tres factores de clima organizacional: satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas se observa una relación significativa, con esto concluye que en un clima organizacional favorable se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

2.2. Bases Teóricas de las Variables

La presente revisión, tiene como objetivo mostrar las diferentes definiciones sobre el estudio del clima organizacional y desempeño laboral de acuerdo a trabajos y libros consultados.

2.2.1. Clima Organizacional

La mayoría de las veces el clima en las organizaciones repercute en el comportamiento de cada individuo, y es por ello que muchos autores han intentado estudiarlo, en este se han establecido diversas definiciones, importancia, origen, teorías u objetivos del mismo. Asimismo, se han realizado estudios en diferentes organizaciones, empresariales, educativas, de servicio e incluso industriales, puesto que este concepto ha despertado el interés en muchos investigadores, debido a que se han percatado que de esto depende muchas veces su desenvolvimiento y crecimientos en el ámbito en que se desempeñen.

Robbins (1999), se refiere al clima organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (p.155).

Por otro lado, Méndez (2006, citado por Solarte 2009), dice que el origen de clima se encuentra en la sociología, es en esta donde se centra la importancia del hombre en función de su participación en un sistema social, el cual es el resultado de los procesos de interacción social, donde estos son influenciados por el ambiente interno, así como de valores, creencias y actitudes (p. 45).

De acuerdo con Méndez (2006), El clima organizacional ha tomado un rol protagónico en los últimos años, en organizaciones de diversos sectores y tamaños con el fin de identificarlo, destacado en la gestión de personas, midiéndolo a través de técnicas de análisis, e interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Pero incluso al haber estudiado el tema, se llegó a la conclusión que no existe hoy en día una unificación del origen y concepto del mismo, Sin embargo, varios autores muestran sus diferentes enfoques.

Comenzando con Dessler (1976), el cual dice que la importancia de este concepto está en que sirve como vínculo entre aspectos objetivos y subjetivos de los trabajadores en la organización, por consiguiente, su concepto se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964), los cuales lo plantean como el conjunto de características permanentes que describen una organización, como se distinguen de otras, y cómo influye en el comportamiento de las personas que la forman. Además, se toma en cuenta variables estructurales como tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Por otra parte, Halpin y Crofts (1962), plantean un enfoque subjetivo del clima, ya que dicen que esto se trata de la “opinión” que tenga el empleado hacia la organización, así como las percepciones que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si estas llegan a ser cubiertas y si gozan del sentimiento de labor cumplida.

Existe también un tercer enfoque (síntesis), cuyos representantes son Litwin y Stringer (1968), el cual es el más reciente desde el punto de vista estructural y subjetivo, ya que este comprende el estilo informal de los administradores, así como de otros factores ambientales y los efectos subjetivos que son percibidos por el sistema formal de las personas que trabajan en una organización (p. 46).

De estos enfoques se desprenden varios conceptos de clima que veremos enseguida.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Así mismo Chiavenato (2000), arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (p. 47).

Las definiciones antes mencionadas permiten crear una idea general del clima organizacional, según estos autores el clima tiene que ver con identificar las características de dicho ambiente, lo que lo hace necesario para su estudio, Por lo tanto, para poder entender este concepto debemos analizar los procesos y procedimientos, que tiene que ver con la estructura de la organización, así como las relaciones entre las personas y el ambiente físico, ya que esto influye en el comportamiento, y niveles de producción de cada individuo.

2.2.1.1. Motivación

Para comenzar a definir esta palabra cabe destacar que su concepto suele ser muy complejo, ya que lo que motiva a una persona, no es siempre lo que motiva a la otra, por ello existen diversas definiciones dadas por autores con distintos enfoques sobre el tema, sin embargo, en el ámbito laboral se ha intentado identificar los factores que motivan a los empleados a tener un mejor desempeño en su trabajo.

La motivación es un estado subjetivo que mueve toda conducta hacia una sola dirección, esta motivación se da en relación a ciertas metas que dicho individuo se propone a alcanzar, la primera puede estar sujeta a satisfacer una necesidad o deseo y esta se dice que viene del interior de las personas (intrínseco), la segunda es cuando llega desde afuera, es decir del exterior (extrínseco), a esto se le puede llamar también incentivo, ya que se percibe como el instrumento utilizado para motivar, Y el tercero es cuando se trata de una elección de una estrategia de acción mediante el estudio de diversas opciones que van a limitar la conducta.

Entonces ¿Qué es la motivación?:

Según (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009), se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, igualmente

alega que la motivación, es el resultado de la interacción de los individuos con la situación.

Así mismo (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009), indican los elementos claves de la motivación; El primero es la intensidad, esta se refiere a lo enérgico del intento de una persona, el cual debe ser canalizado en una dirección que beneficie a la organización; El segundo es el esfuerzo que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas, y por último, la persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (p. 175).

Por otro lado, Steers, Porter y Bigley (2004, citado por Enríquez, 2014), define la motivación como el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta (p. 01).

Igualmente cita a Arias Heredia (2004), quien dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta (p. 02).

Después de los conceptos analizados anteriormente se puede decir que la motivación consiste en diversos procesos que llegan a afectar al individuo, ya sean (intrínsecos o extrínsecos), y esto va a depender de las necesidades que se desean satisfacer, ya que estas no son iguales en cada persona, y van a estar direccionadas a alcanzar una meta.

2.2.1.2. Teorías de Motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de

la motivación de los empleados (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 175).

Veamos a continuación algunas teorías, hechas por diferentes autores a través de los años, donde cada uno expresa su punto de vista, lo que logra darnos un concepto más amplio y claro de lo que motivación significa.

La teoría motivacional de Maslow

La teoría más conocida acerca de la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, la cual ha sido merecedora de más atención por parte de gerentes que cualquier otra teoría. Maslow planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Comenzando por las necesidades fisiológicas básicas hasta llegar a las necesidades más altas de la realización personal. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior (p. 176).

Al satisfacer estas necesidades, el foco de atención pasa el otro escalón de necesidades que se encuentra en el lugar más alto de la jerarquía, y son estas otras necesidades las que se busca satisfacer.

Véase a continuación la pirámide de Maslow que representa la jerarquía de las necesidades.



Figura 1. Pirámide de la jerarquía de las necesidades según Maslow

Una conclusión de la teoría de Maslow es que los empleados primero buscan satisfacer sus necesidades básicas, cuando todas estas necesidades quedan debidamente satisfechas, los empleados van a lograr estar aún más motivados por la necesidad de autorrealización, buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal y buscarán tener, otras responsabilidades.

Teoría ERG.

Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en que la motivación se podía evaluar con base en una jerarquía de necesidades, sin embargo, intento replantear esta teoría. Su jerarquía recibió el nombre de Existencia, Relación y Crecimiento o como es conocida teoría de (ERG.)

En este planteo que existen tres grupos de necesidades fundamentales, la primera la categorizo como existencial las cuales se asemejan a las fisiológicas y de seguridad planteadas por Maslow, la segunda es de relación, estas toman en cuenta la parte social y de status, y la última la denominó crecimiento, la cual se refiere a estima y autorrealización. La diferencia con la teoría de Maslow es que Alderfer no las encasillo en una jerarquía rígida, al contrario, el individuo se centraría en las tres simultáneamente (p. 177).

Teoría de McGregor

McGregor identificó dos teorías una negativa llamada la Teoría X, la cual sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos e incluso forzados a realizarlo. Según esta posición, la mayoría de las personas prefieren que las dirijan para evitar responsabilidades.

Y la segunda teoría básicamente positiva llamada Teoría Y, la cual es más optimista, según esta teoría, las personas quieren trabajar y pueden derivar muchísima satisfacción de su trabajo. De acuerdo con esta posición, la persona aprenderá a aceptar, e incluso busca responsabilidad, al igual que poder aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

El problema, de esta teoría es que la vida industrial moderna no aprovecha el potencial de los humanos, ya que para esto deben crear un ambiente que confiera a los empleados una perspectiva de superación y crecimiento personal (p. 177)

Teoría de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados, está centrada solo en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Veamos a continuación a que se refiere la necesidad de logro (nLog): es cuando se concibe o se tiene un impulso por sobresalir, por ser reconocido u obtener un logro. La necesidad de poder (nPod): se trata de influir en el pensamiento de un individuo, lograr que estos se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. Y por último tenemos la necesidad de afiliación (nAfi): el cuál es el deseo de establecer relaciones interpersonales cercanas.

Aunque esta teoría es la que tiene más apoyo de los investigadores, tiene menos efectos prácticos que las otras, debido a que McClelland plantea que estas necesidades surgen inconscientemente, es decir que se puede tener mucho de ellas sin saberlo, ya que no es fácil medirlas (p. 180).

2.2.1.3. La Motivación en el Trabajo.

Según (Ardouin , Bustos , Gayo, & Jarpa, 2000). Los complejos que puedan tener ciertos factores de un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una de las Afirmaciones de este tipo es errónea ya que todas las personas trabajan a pesar de sus necesidades económicas completamente satisfechas.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos de los trabajadores pueden desarrollan hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que los trabajadores no son una maquina aislada que produce resultado dependiente solamente de su estado salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

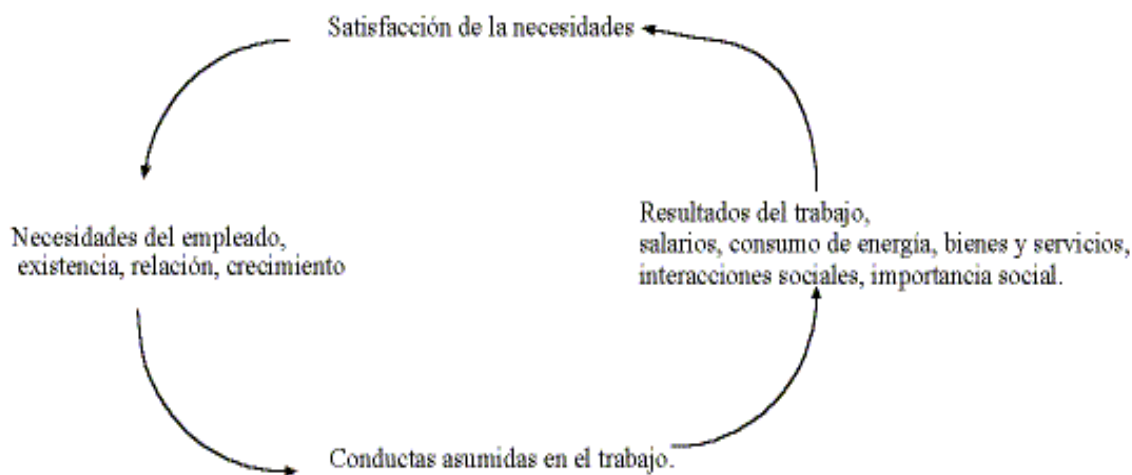


Figura 2. Los resultados del trabajo

Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

- **Salario:** el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
- **Consumo de energía física y mental:** Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones: Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo
- **Las primeras experiencias de socialización** pueden conducir a la valoración del consumo de energía.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

2.2.1.4. Fuentes específicas de la motivación del empleado:

Citando a Robbins & Judge (2009), quienes han realizado diversas investigaciones sobre el tema, descubrieron que la teoría del establecimiento de las metas es una fuente específica de motivación en los empleados, el hallazgo en estas investigaciones son impresionantes en términos del efecto que estas tienen en el rendimiento sobre lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación. Así mismo citan a Edwin Locke quien afirma que trabajar por alcanzar una meta establecida era una fuente importante de la motivación para el trabajo, ya que estas la mayoría de las veces dice al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo debe dedicarle, esto reafirma el valor que tiene el establecimiento de metas.

Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; ya que producen un nivel de esfuerzo más alto que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas”. ¿Por qué? La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno.

Las metas que se consideran difíciles de alcanzar dan como resultado un mejor desempeño; igualmente la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella (p. 185).

Por otro lado, Palmero, Guerrero, Gomez, Carpi, & Gorayeb (2011), indican que Las fuentes de la motivación se refieren al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active, estas varían a lo largo de dos ejes el interno-externo y el psicológico-neurofisiológico, podemos decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales.

Algunos estímulos ambientales pueden provocar una respuesta involuntaria en un individuo, apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo. En estos casos, la medida en la que un individuo es activado representa la medida en la que se siente motivado (Deckers, 2001).

También se puede producir la conducta motivada en un individuo como consecuencia de algunos estímulos internos, que adquieren connotaciones psicológicas, tales como los impulsos, las necesidades, o los deseos. (p.17)

Al final, la conducta es motivada conjuntamente por la interacción de los eventos internos y los eventos ambientales. Si alguno de esos dos aspectos no se produce, o no está presente, o está, pero de forma incorrecta o deficiente, es muy probable que no se produzca la conducta motivada (Biner, Huffman, Curran y Long, 1998).

Para concluir es fácil apreciar cómo en la historia reciente del proceso motivacional las distintas propuestas se han confinado en torno a tres grandes dimensiones: biológica, de aprendizaje y cognitiva. La interacción entre ellos, en conjunto con el medio ambiente, posibilita la activación y dirección de la conducta motivada. En este caso, se argumenta que existe alguna forma de motivación para mantener la conducta; otra cosa distinta es descubrir si es la misma motivación que desencadenó la conducta, o, por el contrario, es una motivación distinta. (p.19)

2.2.2. Teorías de Liderazgo

Según Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2009), "Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas" (p. 385).

Así mismo indican que muchas veces se suelen confundir los términos, administración y liderazgo, e intentan aclarar esta duda citando a un autor.

Según John Kotter de Harvard Business School, la buena administración consiste en trabajar con la complejidad y generar orden y consistencia al establecer planes formales, diseñando estructuras rígidas para la organización y vigilando los resultados en relación con los planes. A diferencia del liderazgo el cual se trata de lidiar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de

una visión del futuro; luego les comunican a las personas esta visión y las inspiran para que superen los obstáculos.

Robbins & Judge (2009), concluyen al decir que las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y una administración sólida para poder obtener una eficacia óptima. Así mismo indican que en el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el status quo y creen visiones del futuro para inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas (p. 386).

Veámoslo desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, piensa de manera estratégica. Su visión es de mediano y largo plazo.

Por lo que se refiere al poder, el líder debe desarrollar la capacidad de usarlo con eficacia y de un modo responsable y justo. En esencia, para ejercer liderazgo es necesario contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirla. Más aún: los individuos tienden a seguir a quienes, según su punto de vista, son capaces de proporcionarles los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades. En el liderazgo se dan situaciones referenciales de poder: "P" se identifica o desea identificarse con "O"; cualesquiera que sean las reacciones de "O", "P" se esforzará por actuar como quiere "O" (French y Raven).

En el ejemplo anterior aparecen los tres actores que intervienen en el liderazgo:

- **El líder:**

Su personalidad está conformada por su manera de liderar, de comunicarse, por cómo decide, delega, motiva, articula. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre, y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos. Asimismo, destaca por su presencia y su habilidad para estar en el momento y la circunstancia en que se le necesita, manteniéndose conectado, comunicado y en sintonía con sus seguidores.

- **Los seguidores:**

Son los individuos que hacen suya la visión del líder, aportando a la consecución de ésta sus características, competencias y predisposición a asumir responsabilidades y participar. Se destacan también por su grado de tolerancia a la incertidumbre, sus valores predominantes, su nivel de autonomía-dependencia, su comprensión de las tareas que les son asignadas, sus habilidades y grado de profesionalización.

- **La situación:**

Se refiere al entorno organizacional en general, incluyendo el grado de turbulencia o caos que haya en él, la cultura y el clima organizacional, las relaciones de poder y autoridad que priven en sus escenarios, así como su estructura, procesos, tareas, tiempos de realización, los tipos de grupos o equipos y el nivel de cohesión alcanzado por ellos. Si predomina la fuerza del líder, la combinación de las fuerzas en interacción lleva a la elección de estilos de liderazgo específicos para cada situación y seguidor. En esta relación el líder puede predominar, imponerse, o tomar decisiones por sí mismo.

En cambio, si predomina la fuerza de los subordinados –por ejemplo, en un entorno altamente profesionalizado–, el líder deberá escuchar, consultar, delegar y dar participación a los seguidores en la toma de decisiones.

Como podemos ver, las fuerzas y las características de cada situación constituyen siempre las variables que especifican y condicionan el estilo de liderazgo factible de ejercer.

Así, podríamos ampliar nuestra definición y hacerla más precisa afirmando que la situación depende de las características de la tarea, es decir:

Del entorno en donde se realiza: más o menos turbulento, más o menos incierto.

- De su grado de complejidad: más simple o más compleja.
- De su naturaleza: rutinaria, no rutinaria.
- Del nivel de previsibilidad que admite: si es programable o no programable.

A su vez, cada situación puede dar lugar a cambios de roles entre el líder y los seguidores, lo cual es consecuencia de la direccionalidad de la influencia: en un grupo, una persona puede ser líder para las actividades laborales, otra para las lúdicas, una más para las artísticas, etc. De esta manera, quien es líder en cierta situación será seguidor en otras.

2.2.2.1. Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo. A continuación, analizaremos de manera breve los más representativos.

a) Liderazgo autocrático

Suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo.

En consecuencia, no permite que los miembros de éste participen de manera alguna en las decisiones. Este tipo de poder es más peligroso cuando es ejercido en una forma sutil, por ejemplo, cuando el líder, aduciendo que actúa por bien del grupo, simula otorgar a sus integrantes privilegios de voz y voto, cuando en realidad lo dirige de manera que el poder permanece en sus manos.

Este tipo de liderazgo constituye una amenaza para la vida democrática y la participación organizacional, pues el grupo es sometido a un alto grado de control. El líder puede recurrir para ello a diferentes procedimientos:

- Mantener amigos o informantes dentro del grupo.
- Fomentar la oposición entre las fracciones que haya en el grupo.
- Alentar, a través del debate, las cuestiones de menor relevancia, mientras que las importantes son sujetas a decisión por la estructura de poder.

b) Liderazgo paternalista

En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y produce una acción de grupo feliz y efectiva. Uno de los posibles defectos inherentes a este tipo de liderazgo reside en que el crecimiento y desarrollo se verifica en los líderes y no en los seguidores o miembros del grupo, dado que éstos ven limitada su capacidad de asumir responsabilidades.

Para evolucionar, el ser humano debe tomar decisiones, cometer errores y aprender de sus propias equivocaciones.

El líder paternalista a menudo teme delegar tareas en otra persona, porque nunca está seguro de que ella pueda conducir al grupo con tanta dedicación e idoneidad como él.

A menudo es muy trabajador, porque le da miedo asignar la verdadera responsabilidad de las decisiones a otros miembros del grupo. Al mismo tiempo, cuenta con el respeto y la confianza de sus seguidores, se considera a sí mismo como “padre” del grupo, y sus integrantes suelen aceptarlo como tal.

Si el líder paternalista obtiene buenos resultados en su gestión, su confianza se acrecentará a tal grado que tendrá la certeza de estar mejor capacitado que otros individuos para tomar decisiones, lo cual dará lugar a que se sienta muy desilusionado por todos aquellos que no concuerden con él.

Después de cierto tiempo, esta clase de liderazgo tiende a producir seguidores inmaduros que, dada su cada vez mayor dependencia del líder paternalista, adquieren el hábito de dejar que las cabezas tomen las decisiones por ellos. Tal es pues, el círculo vicioso: la inmadurez genera el paternalismo, y éste genera la inmadurez.

Otro defecto de este estilo de liderazgo es el resentimiento que crea en los individuos rebeldes que desean tomar decisiones por sí mismos sin conseguirlo. Las decisiones adoptadas sobre la base de la rebelión a menudo son incorrectas, porque no toman en consideración todos los pros y contras, y se basan sólo en la necesidad de oponerse al líder.

c) Liderazgo permisivo

Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, cuyo estilo de dirigencia se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión. En este caso la libertad individual se valora más que la seguridad colectiva.

En la vida de los grupos liderados con permisividad suelen darse discusiones del todo incontroladas, que muchas veces conducen a experiencias insatisfactorias. Los miembros del grupo rara vez aprenden las habilidades de la socialización, la tolerancia hacia las diferencias individuales y el interés del conjunto, habilidades indispensables para que el esfuerzo colectivo rinda frutos.

d) Liderazgo participativo

En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión. El liderazgo participativo asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del grupo, mismos que trabajan según el principio del consenso y tratan de desarrollar sólidas relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de sus problemas. Además, los miembros del grupo demuestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos.

El líder participativo actúa como un facilitador que busca garantizar la participación de sus seguidores, para lo cual atiende las reglas y se interesa en

resolver los conflictos. Se preocupa por la armonía, el equilibrio y la consecución de objetivos y metas.

2.2.3. Comunicación Interpersonal

La comunicación es un factor clave para que la empresa pueda atracar en muelles tranquilos, es decir para que esta pueda llegar a su meta y lo haga de manera eficiente, ya que una mala comunicación puede tener muy malas repercusiones dentro de la misma influyendo negativamente en la producción y las relaciones entre los empleados.

Según (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009), uno de los más grandes problemas dentro de las organizaciones son los chismes malintencionados, ya que estos crean conflictos interpersonales lo que inhibe el desempeño exitoso de un grupo, y esto se debe a la carencia de una comunicación eficaz, por consiguiente esta comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado (p. 351).

Así mismo indican que el medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral ya que cuando se envía, la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima (p. 355).

Las personas que interactúan a través de la comunicación también generan cultura organizacional.

Sus relatos y expresiones, simples, formales, informales, normativas, orientadas al entendimiento, demostrativas y expansivas o estratégicas, van generando una cultura organizacional común para todos los integrantes y componentes de la empresa.

Una acción comunicativa estratégica adecuada dentro de la organización logra imbuir a sus miembros de pensamiento táctico, y fortalece la cultura organizacional.

- Las acciones comunicativas orientadas a la acción simple y a la acción informal refuerzan la cultura interactiva.

- Las acciones comunicativas normativas refuerzan la cultura burocrática recrean el reglamento.
- Las acciones comunicativas orientadas al entendimiento y las demostrativas facilitan la cultura del aprendizaje y de la innovación organizacional.
- Las acciones comunicativas expresivas refuerzan las pautas culturales vigentes cuando son congruentes con ellas.

2.2.3.1. Dirección de la comunicación en las organizaciones.

a) Comunicación descendente

Robbins & Judge (2009), indican que la comunicación que fluye de un nivel superior de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo y que los líderes la utilizan para designar metas, instrucciones o informar de los nuevos cambios en las políticas y procedimientos de la organización.

Igualmente señalan que esta comunicación no tiene que ser solo oral o cara a cara, a veces esta se da a través de cartas, o correos electrónicos, el problema de esta comunicación es su naturaleza de un solo sentido es decir que la mayoría de las veces no se tiene en cuenta los consejos u opiniones del personal (p. 353).

Las mejores comunicaciones hacia abajo son las que explican las razones por lo que se está dando dichos cambios, debido a esta comunicación surge la necesidad de que haya una comunicación hacia arriba, lo que nos lleva a la siguiente dirección.

b) Comunicación ascendente

Según (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009), La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización, esta es utilizada para proporcionar retroalimentación a los superiores, plantearles problemas actuales e informarles sobre el progreso hacia el logro de las metas.

Asimismo, esta comunicación sirve para mantener informados a los superiores acerca de cómo se sienten los empleados en su trabajo. Cabe decir que

esta comunicación es de suma importancia para los superiores ya que estos dependen de la misma, muchas veces esta comunicación ayuda a los superiores a crear una nueva visión de la empresa, así como valorar las ideas dadas por los empleados para mejorar en diferentes aspectos.

Para entablar una comunicación eficaz hacia arriba, los empleados deben intentar disminuir aquello que pueda ser una distracción, se recomienda reunirse en espacios donde puedan obtener la completa atención de su superior, igualmente se recomienda comunicarse con palabras que vayan al grano, jamás intentarlo con rodeos porque puede que pierda la atención de su jefe y por último se recomienda apoyar las decisiones y si se tiene una opinión diferente expresarla con delicadeza y firmeza y por supuesto prepare una agenda para cerciorarse de expresar absolutamente todo y así asegurarse de que utiliza bien la atención de su jefe (p. 354).

Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la descendente. En este caso, el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja. En su ausencia, la gente de todos modos encuentra la manera de adoptar canales ascendentes inexistentes o inadecuados. Así lo demuestra la aparición de publicaciones “subterráneas” de los empleados en muchas organizaciones grandes.

La comunicación ascendente cumple varias funciones importantes. El investigador de la comunicación en las organizaciones Gary Kerps identifica las siguientes: (p.12)

- Ofrece a los gerentes retroalimentación sobre las dificultades y problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones diarias necesaria para tomar decisiones sobre la dirección de la empresa.
- Es la principal fuente de retroalimentación de los administradores para determinar la eficacia de sus comunicados descendentes.

- Alivia tensiones de los empleados porque permite a los empleados de los niveles inferiores compartir información pertinente con sus superiores.
- Alienta la participación y dedicación de los empleados, lo que fortalece la cohesión de la organización.

c) Comunicación horizontal

Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2009), también consideran que existe una comunicación lateral, esta comunicación se refiere a aquella que tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo que tienen el mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, es descrita como comunicación lateral (p. 355).

De esta manera Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2009), indican que este tipo de comunicación es importante al igual que las anteriores ya que sirve para coordinar actividades y ahorrar tiempo, esta se crea la mayoría de las veces de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas.

Este tipo de comunicación es beneficiosa para la organización, pero nunca debe sobrepasar las decisiones tomadas por los superiores.

Luego del estudio de estos tres factores, se puede decir que la comunicación es fundamental en las organizaciones, no importa si son dadas de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba o incluso horizontalmente, lo que realmente importa es que ninguna puede pasar por encima de la otra, todas deben ser tomadas en cuenta, y estar en constante equilibrio.

d) Comunicación con el exterior

Las organizaciones se comunican con el exterior para ofrecer productos y servicios, proyectar una imagen positiva, y atraer empleados y atención. El esquema común de comunicación con la exterior abarca cuatro programas:

- Relaciones públicas, que consiste en la comunicación de una imagen positiva, ciudadanía corporativa ejemplar de la organización y promoción de una identidad como participante activa de la sociedad y la comunidad

inmediata. Si no hay personal de relaciones públicas de tiempo completo, se puede contratar alguna empresa profesional.

- Publicidad, que ilustra los productos o servicios de manera positiva. Esta forma de comunicación está destinada a atraer clientes, compradores o pacientes.
- Promover la cultura y las oportunidades al alcance de quienes quieran trabajar en la empresa. Esta comunicación tiene por objeto atraer empleados que sostengan y hagan crecer la organización.
- Estudios de clientes, compradores o pacientes, para obtener retroalimentación sobre la experiencia de los participantes externos de la organización. Con esta información se modifican los servicios, productos o relaciones.

Cada uno de estos cuatro programas de comunicación sirve para recopilar o difundir la información. Los programas de comunicación interna y externa proporcionan ideas, información, contactos y conocimientos sobre lo que dicen individuos y grupos, lo que es importante, y sobre aquello que requiere modificaciones.

2.2.4. Desempeño laboral

El desempeño de los empleados, siempre ha sido un tema a considerar en las organizaciones, ya que este término está ligado a garantizar la eficiencia y el éxito de la empresa, por esta razón existe en la actualidad un gran interés en evaluarlo para así lograr mejorarlo.

Robbins & Judge (2009), indican que el desempeño es uno de los principios fundamentales de la psicología, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos en metas más difíciles, ya que esta activa el comportamiento y mejora dicho desempeño; Así mismo, lo vincula con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Por otra parte, Palaci (2005) plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155).

Igualmente, Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359).

Al respecto se podría recalcar citando a Robbins, que el desempeño son esfuerzos dirigidos hacia una meta y el buen o mal desenvolvimiento para alcanzar dicha meta va a depender de cada individuo, de la manera como este incremente sus conocimientos y aptitudes, ya que los trabajos que realizan las personas en las organizaciones son los elementos esenciales de todas las estructuras organizacionales.

De hecho, la razón de ser de las organizaciones es permitir que los individuos realicen el trabajo en los puestos que se les asigna. La expresión ¡Organicémonos! significa por lo común que necesitamos aclarar el trabajo que debe hacer cada individuo. Pero también nos interesa la ejecución eficaz de las labores, y necesitamos entender las causas del desempeño laboral eficaz e ineficaz.

Una de las causas importantes del buen desempeño laboral es el diseño del puesto: lo que obtenemos al aclarar lo que debe hacer cada empleado. En un sentido más técnico, el diseño del puesto se refiere al proceso por el cual los administradores deciden las labores y la autoridad del puesto en lo individual. Aparte de las consideraciones muy prácticas que se asocian con el diseño del puesto (es decir, los aspectos vinculados con la efectividad en términos económicos, políticos y monetarios), es evidente su importancia en términos sociales y psicológicos.

Los puestos de trabajo pueden ser fuente de estrés psicológico e incluso de deterioro mental y físico. En un sentido más positivo, los puestos de trabajo proporcionan ingresos, experiencias de vida significativas, autoestima, estimación por los demás, regulación de la vida propia y asociación con los demás. Por tanto,

el bienestar de las organizaciones y las personas guarda relación con la eficacia con que la dirección de una empresa diseñe sus puestos de trabajo.

El desempeño laboral abarca varios resultados. En esta sección analizaremos los resultados del desempeño que tienen valor para la organización y el individuo.

Objetivos:

La cantidad y calidad de la producción, el ausentismo, los retrasos y la rotación de personal son resultados objetivos mensurables en términos cuantitativos. Para cada puesto existen estándares implícitos y explícitos en relación con cada uno de estos resultados objetivos. Los estudios sobre ingeniería industrial establecen estándares de cantidad diaria, y los especialistas en control de calidad establecen límites de tolerancia de calidad. Estos aspectos del desempeño laboral dan cuenta de las características del producto, el cliente o el servicio responsabilidades del ocupante de un puesto de trabajo. Pero el desempeño laboral implica además otros resultados.

Conductuales personales

El ocupante del puesto reacciona al trabajo mismo. Reacciona al presentarse o ausentarse en forma regular, al permanecer en el puesto o al renunciar. Además, hay problemas fisiológicos y relacionados con la salud que pueden derivarse como consecuencia del desempeño laboral.

Según Robbins & Judge (2009), el estrés relacionado con el desempeño laboral contribuye al deterioro físico y mental; de esto también se derivan accidentes y enfermedades relacionadas con la ocupación. Intrínsecos y extrínsecos. Entre los resultados del puesto se hallan los resultados de trabajo intrínseco y extrínseco. La distinción entre éstos es importante para entender las reacciones de los individuos a sus puestos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o suceso que se deriva de los esfuerzos del trabajador y no necesita la participación de ninguna otra persona. De manera más llana, se trata de un resultado claramente relacionado con una acción del trabajador. La teoría contemporánea sobre el diseño del puesto define la motivación intrínseca en

términos del empowerment (facultamiento) del empleado para obtener los resultados de la aplicación de la capacidad y el talento del individuo. Suele considerarse que tales resultados entran exclusivamente en el ámbito de los puestos profesionales y técnicos; sin embargo, todos los puestos brindan en potencia oportunidades de obtener resultados intrínsecos. Dichos resultados suponen sensaciones de responsabilidad, desafío y reconocimiento; se derivan de características del puesto como la variedad, autonomía, identidad y trascendencia.

Según Robbins & Judge (2009), sin embargo, los resultados extrínsecos son objetos o sucesos que se derivan de los esfuerzos de los trabajadores en conjunto con otros factores o personas no directamente relacionadas con el puesto mismo. El sueldo, condiciones laborales, compañeros de trabajo e incluso la supervisión son objetos en el lugar de trabajo que en potencia son resultados del puesto, pero que no forman una parte fundamental del trabajo. Tratar con los demás y las interacciones de amistad son fuentes de resultados extrínsecos.

Casi todos los puestos brindan oportunidades para obtener resultados intrínsecos y extrínsecos, así que debemos entender la relación que existe entre ambos. En general, se sostiene que las recompensas extrínsecas refuerzan las recompensas intrínsecas en una dirección positiva, esto sucede cuando el individuo atribuye la recompensa extrínseca a la suma de sus esfuerzos.

2.2.4.1. Productividad laboral

Según Robbins & Judge (2009), La Productividad de una organización está ligada en el logro de las metas, en el sentido en que pueda llegar a ellas en el menor costo y menor tiempo posible, de la misma manera indica que esto puede ser medido a través de los ingresos por empleado, lo que nos dice la cantidad de producción que cada individuo de la organización puede generar, si la eficiencia de los empleados aumenta, también lo hará los ingresos con un mayor valor añadido.

Se puede decir que un empleado es productivo cuando logra alcanzar las metas a menor tiempo y costo, siempre y cuando arroje resultados de buena calidad lo que haga que la expansión de la compañía se de en corto lapsos de tiempo.

Así mismo Koontz y Weihrich (2004), indican que la productividad no tiene que ver solo con los números sino más bien con la calidad del servicio final en un periodo determinado, ya que de nada sirve arrojar un producto en el menor tiempo y costo, si al final no tiene un resultado favorable que puede ocasionar perdidas en vez de ganancias, estas pérdidas serian no solo económicas sino también de tiempo.

Es por ello que para que una producción sea exitosa el empleador debe invertir en sus trabajadores, en la implementación de capacitaciones constantes que ayude al personal a estar actualizados con los procesos de producción y las nuevas tecnologías implementadas.

Por tanto, se puede decir que un trabajador es un ser biopsicosocial. Por lo que, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital. No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y auto superarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. ACIMED (2009).

2.2.4.2. Eficiencia laboral

A lo largo de los años distintos autores han indicado que existe una encrucijada acerca de los términos eficiencia y eficacia, dichos autores han intentado definir ambos términos para lograr aclarar estos conceptos.

Según Robbins & Judge (2009), “la eficiencia es la razón de la salida efectiva a los insumos requeridos para lograrla” (p. 27).

Es decir, obtener estos resultados con la mínima utilización de recursos, ya sean financieros, humanos o materia prima, esto tiene que ver mucho con la buena administración, lo que garantizara la eficiencia de productividad y la calidad del producto.

Igualmente, Robbins & Judge (2009), definen “la eficacia como la consecución de las metas” (p. 27).

Es decir, la forma de hacer las cosas correctas, tener la capacidad de tomar las decisiones adecuadas a las metas trazadas que lleven al cumplimiento de estas, ej. Hacer inversiones necesarias, y delegar las actividades con precisión acordes al tiempo estimado, que lleven a la satisfacción del cliente.

Koontz y Wehrich (2004), están de acuerdo con Robbins al decir que la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (p. 14).

Por otro lado, tenemos a Chiavenato (2004), quien expresa que la eficiencia es:

La capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados (p. 172).

La eficiencia, la efectividad y la eficacia, no se pueden tratar de manera independiente, ya que cada uno de ellos tiene una lectura parcial del resultado final que desea obtener la dirección de la empresa. Por tal motivo se deben considerar como un sistema que permite la medición integral de la productividad.

2.2.4.3. Calidad de Servicio

Para entender a lo que este concepto se refiere debemos definir la palabra calidad.

Según Robbins y Coulter (2010), “la calidad es la habilidad de un producto o servicio de realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente” (p. 439).

Por otro lado (Perez , y otros, 2008). Opinan que “La calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guarda relación con su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que

no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes” (p.1).

Podemos ver que esta definición, va centrada principalmente a los clientes, ya que estos cuando solicitan un servicio requieren que sea de calidad, y que puedan satisfacer las necesidades requeridas, en la medida que siempre busquen tener clientes satisfechos, estarán seguros que otorgan un buen servicio.

Existen tres parámetros de la calidad:

- Clientela clave (el público objetivo), es aquella que por sus expectativas y necesidades impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.
- El nivel de excelencia es la prestación de un servicio, el concepto calidad, no es sinónimo de lujo ni de alcanzar el nivel superior de una en una categoría de producto, un producto alcanza un nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o las demandas de un grupo que ha sido seleccionado previamente.
- La conformidad, es el tercer parámetro de calidad consiste en mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar.

De allí se deduce que la dificultad de poder garantizar una calidad estándar en todos los servicios es uno de los aspectos más difíciles de conseguir. (p. 3).

2.2.4.4. Trabajo en equipo

Según Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2009), el trabajo en equipo, genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p. 323).

El trabajo en equipo es una competencia necesaria para el éxito organizacional. Se presentan enfoques y aportes desde diversas disciplinas (Nancarrow, A., Booth, S., Ariss, T., Smith, P., & Roots, A., 2013).

De acuerdo a las definiciones encontradas por Bayona y Cruz (2012), se define un equipo de trabajo como la agrupación de dos o más personas que

interactúan en forma dinámica (cara a cara o virtual), interdependiente y adaptativa, en el que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad de sus resultados en un ámbito organizacional.

Esto es un grupo de trabajadores dirigido por algún encargado (jefe) que trabaja conjuntamente para cumplir con los objetivos de la organización.

Según Robbins & Judge (2009), los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones (p. 324).

A continuación, se describirán los cuatro tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en una organización.

- **Equipos para resolver problemas**, son equipos entre 5 a 12 personas, en este los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.
- **Equipos de trabajo autodirigidos**, son grupos de empleados que tienen entre 10 a 15 miembros, los cuales llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores, son equipos que tienen autonomía y que no sólo pueden resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados.
- **Equipos transfuncionales**, son los formados por empleados que tienen el mismo nivel jerárquico aproximado, además es un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de coordinar proyectos complejos.
- **Equipos virtuales**, Son aquellos que aprovechan los avances tecnológicos, como las redes de área amplia, conferencias de video, o correos electrónicos, para reunir a miembros que se encuentran dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común.

2.3. Definición de Términos Básicos:

Clima organizacional: Se define como la relación personal y laboral entre un grupo de individuos que se desarrollan en ambiente laboral; además, este término puede ser sustituido por ambiente laboral o clima laboral.

Desempeño laboral: El desempeño laboral de un trabajador se convierte en un elemento primordial para las organizaciones, debido a que ayuda realizar estrategias y mejorar la eficiencia,

Liderazgo y trabajo en equipo: El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa leader que significa 'líder' y se compone con el sufijo "azgo", que indica condición o estado.

Comunicación: Formas de Comunicación establecidas dentro de la organización, con directivos, jefes y compañeros.

Responsabilidad: Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la autonomía en la toma de decisiones.

Trabajo en equipo: Esto es un grupo de trabajadores dirigido por algún encargado (jefe) que trabaja conjuntamente para cumplir con los objetivos de la organización.

Conocimiento de trabajo: La competitividad de las empresas, es lo que proporciona su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado ya que es un conjunto de competencia que los trabajadores deben tener los trabajadores

La Eficacia: La eficiencia, la efectividad y la eficacia, no se pueden tratar de manera independiente, ya que cada uno de ellos tiene una lectura parcial del resultado final que desea obtener la dirección de la empresa. Por tal motivo se deben considerar como un sistema que permite la medición integral de la productividad.

Equidad: El tener claro el concepto de equidad es favorable en cuanto al tema laboral ya que tener presente dicha cualidad es tratar de la misma manera y por igualdad a las personas en este caso a los trabajadores y que de esa manera ninguno salga perjudicado

Condiciones de trabajo: Desde este punto de vista del autor se deben de tener en cuenta 2 factores para los principales que son el ambiente de trabajo y el riesgo ya que para que el trabajador pueda tener una mayor adaptación y resultados en sus funciones debe tener presentes dichos factores

Motivación individual. La motivación y la capacidad para trabajar interactúan y determinan el desempeño. La teoría de la motivación explica y pronostica cómo se estimula, inicia, sostiene y detiene el comportamiento de los individuos. A diferencia de Ted Johnson, no todos los gerentes y científicos conductuales coinciden en lo que es la “mejor” teoría de la motivación. De hecho, la motivación es tan compleja que sería imposible obtener una teoría que abarcara todas las formas en que ocurre. Sin embargo, los gerentes aún deben tratar de entenderla. Deben conocer la motivación porque les interesa el desempeño.

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la Investigación

3.1.1. Hipótesis General

- Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

3.1.2. Hipótesis Específicas

- Existe una relación entre clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019
- Existe una relación entre clima organizacional y calidad de servicio del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019
- Existe una relación entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

3.2. Variable de Estudio

3.2.1. Definición Conceptual

Méndez Álvarez, (2006) El clima organizacional es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su eficiencia en el trabajo.

Chiavenato, 2000 “Desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.59).

3.2.2. Definición Operacional

Hernández 2014 establece que una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observar (p.105).

Tabla 1:

Operacionalización de las variables Fuente: Elaboración propia

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	Variable clima organizacional - El clima organizacional es el ambiente generado por los trabajadores del área de mantenimiento del club deportivo privado de Monterrico – Lima 2019 , cuando realizan su trabajo cotidiano , estudiándose las siguientes dimensiones (motivación laboral, comunicación interpersonal, liderazgo)	Motivación laboral	Nivel de reconocimiento laboral	8
			Beneficios laborales	
			Ambiente laboral	
		Comunicación interpersonal	Canales de comunicación	8
			Relación interpersonal	
			Los conocimientos del personal	
		liderazgo	Motivación de la excelencia	9
			Motivación al trabajo en equipo	
			Mediación de conflicto	
Desempeño laboral	Variable y: desempeño laboral – el desempeño laboral será medido a través de la encuesta tomando en cuenta las siguientes dimensiones (productividad laboral, calidad de servicio y eficiencia laboral)	Productividad laboral	Eficiencia del trabajador	8
			Eficacia del trabajador	
			Cumplimiento de las metas del trabajador	
		Calidad de servicio	Apoyo	9
			Nivel de compromiso del trabajador	
			Trabajo en equipo	
		Eficiencia laboral	Responsabilidad del personal	8
			Liderazgo y cooperación en el trabajo	
			Adaptabilidad del trabajador	

3.3. Tipo y Nivel de Investigación

El nivel de investigación que se desarrolló en el presente trabajo es **descriptiva, transversal, no experimental, correlacional** de acuerdo al autor mencionado determinamos lo siguiente:

No experimental, según (Hernández 2014):

Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” no experimental porque se observaron situaciones existentes dentro del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima las cuales no fueron provocadas premeditadamente (p.152).

Transeccional o transversal para (Hernández, 2014) “diseño transversal son investigaciones que recopilan datos en un momento único”. Los datos e información para este estudio se recolectaron en un solo momento; y en un tiempo único en el año 2019 (p.118)

3.4. Diseño de Investigación

Si tenemos en cuenta las definiciones de tipos de investigación dados por Hernández se utilizó el diseño **descriptivo** “se verifica lo que se desea describir en todos sus componentes principales una realidad”. (Hernández, 2000). Además, Hernández 2014 menciona **correlacional** porque “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.93), por ese motivo se utilizó este tipo de estudio porque se busca determinar la relación que existe entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.

Donde:

M: es la muestra.

Ox: es la información que se obtendrá de clima organizacional.

Oy: es la información que se obtendrá de desempeño laboral.

R: es la relación entre las variables.



3.5. Población y Muestra de Estudio

3.5.1. Población

Según Hernández, Fernández. C, Baptista. M (2014) “Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

En este trabajo de investigación la población es de 25 de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

3.5.2. Muestra

Según Hernández, Fernández, Baptista (2014)” Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (p.173)

La muestra para el siguiente trabajo de investigación se integra por los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

Hernández (como se citó en Castro, 2003), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69)

La muestra en este caso es pequeña no difícil de obtener información por tal motivo se trabajó con toda la población que a su vez es la muestra

3.6. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos

Arias (1999) “define a las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.25)

Por tal motivo para realizar la investigación se ha aplicado la siguiente técnica de recolectar datos y será a través de la encuesta ya que es muy útil y además permite obtener datos necesarios

Alelv, Cantín, López y Rodríguez (s.f) “definen la encuesta como una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les

realiza a las personas con el fin de obtener determinada información para una investigación” (p.3)

3.6.2. Instrumento de Recolección de Datos

Según Arias (1999) establece que “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.25)

Según Hernández et al (2014) menciona que “es el conjunto de pregunta respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217)

Para esto se ha desarrollado un tipo cuestionario creado por el mismo investigador el cual ha sido dirigido a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019 donde se evaluó el nivel de “clima organizacional” teniendo como dimensión motivación laboral con indicadores nivel de reconocimiento laboral , beneficios laborales , ambiente laboral; la dimensión comunicación interpersonal con sus indicadores: canales de comunicación , relación interpersonal , los conocimientos del personal y por último la dimensión liderazgo y como indicadores : motivación de la excelencia, motivación al trabajo en equipo , mediación de conflicto ;Este instrumento cuenta con 25 ítems el cual se obtiene como interpretación de resultado cuantitativo , forma de administración individual, es con una duración de 30 minutos aproximadamente y el principal objetivo es identificar el nivel de clima organización en los trabajadores del área de mantenimiento de un club privado de Monterrico – Lima 2019 ; además se utilizó la escala de medición conformada por los siguientes enunciados (5) siempre (4) casi siempre (3) a veces (2) casi nunca (1) nunca

El instrumento denominado cuestionario sobre “desempeño laboral” y está dirigido a los trabajadores del área de mantenimiento de un club privado de Monterrico – Lima en el año 2019, el cual evaluara el nivel de desempeño de laboral y consta de 03 dimensiones ;la dimensión productividad laboral con indicadores eficiencia del trabajador, eficacia del trabajador, cumplimiento de las metas del trabajador ; la dimensión compromiso con sus indicadores: apoyo, niveles de compromiso del trabajador, trabajo en equipo y por último la dimensión eficiencia laboral y como indicadores ;responsabilidad del personal, liderazgo y cooperación en el trabajo, adaptabilidad del trabajador. Este instrumento cuenta con 25 ítems el

cual se obtiene como interpretación de resultado cuantitativo , forma de administración individual, es con una duración de 30 minutos aproximadamente y el principal objetivo es identificar el nivel de clima organización en los trabajadores del área de mantenimiento de un club privado de Monterrico – Lima 2019 ; además se utilizó la escala de medición conformada por los siguientes enunciados (5) siempre (4) casi siempre (3) a veces (2) casi nunca (1) nunca

3.7. Métodos de Análisis de Datos

Primero se presenta el proyecto de investigación a la Universidad Privada Telesup para su aprobación, posteriormente se solicitó la autorización de la Dirección General de la Asociación Deportiva Los Inkas Golf Club, para el desarrollo y recolección de la información.

Se coordina con el Área de Recursos Humanos para acceder a la relación de los trabajadores de la Asociación Deportiva Los Inkas Golf Club, y se procedió a realizar la selección de la muestra de trabajadores. La selección de la muestra fue de forma aleatoria, es decir, se ingresó el listado de trabajadores del área de mantenimiento a una hoja de cálculo del software estadístico (SPSS)

3.8. Aspectos Éticos (si corresponde)

Los aspectos éticos que se tienen en cuenta son:

El Principio de veracidad: es el que corresponde a las normas para dar referencia a los diversos autores mencionados y demás material bibliográfico que se necesitó para dicha investigación

El principio de fidelidad.- Se plasmó en respetar el cumplimiento de lo planteado en la investigación con los cambios debidamente justificados asegurando que los participantes de la muestra nadie concedió la información proporcionada por ellos.

El Principio de beneficencia.- En esta investigación se explicitó a los participantes los beneficios y riesgos a que están sometidos para determinar su aceptación o no al estudio.

El Principio de justicia.- La selección de la muestra no permiten distinguir raza, sexo o religión de los participantes, es importante señalar que en el futuro la investigación será la herramienta para comprender el fenómeno del rendimiento laboral.

IV. RESULTADOS

4.1. Fiabilidad

Variable clima organizacional

Tabla 2:
Resumen de fiabilidad procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	25	100,0

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 3:
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,783	25

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En la cual la variable de clima organizacional tiene un valor de 0.783 es decir que el instrumento es confiable

Variable desempeño laboral

Tabla 4:
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,839	25

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En la cual la variable de desempeño laboral tiene un valor de 0.839 es decir que el instrumento es confiable.

4.2. Estadística descriptiva

4.2.1. Resultados de Dimensiones

Tabla 5:
Motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	4,0	4,0	4,0
	MEDIO	11	44,0	44,0	48,0
	ALTO	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

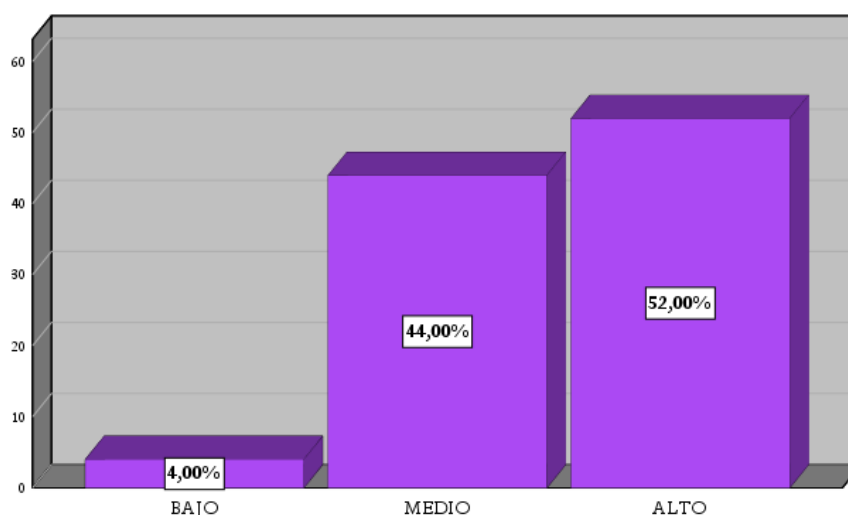


Gráfico 1. Motivación laboral

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según se observa en la Tabla 5 y Figura 3 con respecto a la dimensión motivación laboral, el 52,00% de los trabajadores encuestados expresan que tienen un nivel alto que han sido motivados laboralmente, mientras que un 44,00% tiene un nivel bajo, mientras que un 4,00% opina que tiene un nivel bajo. Estos resultados fueron obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

Tabla 6:
Comunicación interpersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	24,0	24,0	24,0
	MEDIO	13	52,0	52,0	76,0
	ALTO	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

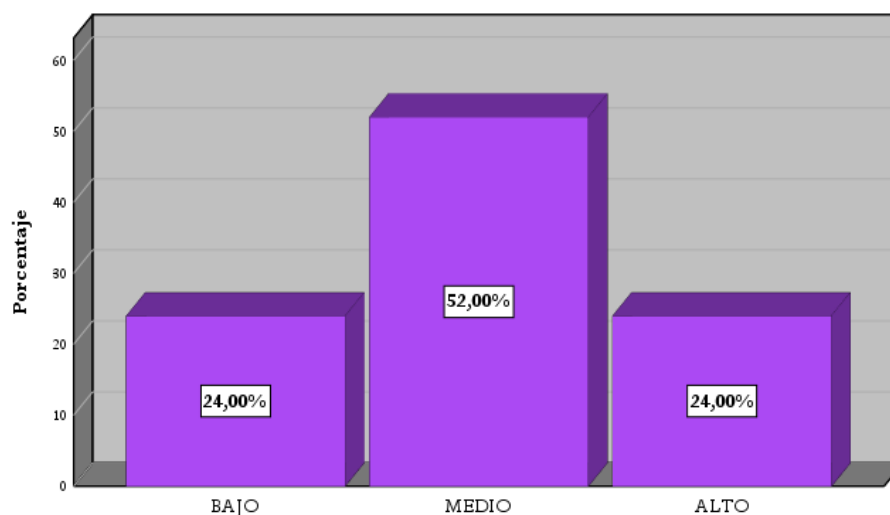


Gráfico 2. Comunicación interpersonal
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según se observa en la Tabla 6 y Figura 4, con respecto a la dimensión de comunicación personal, el 52.00% de los trabajadores encuestados expresan que tiene un nivel medio en cuanto a canales adecuados de comunicación dentro de la organización, mientras que el 24.00% opina que tiene un nivel bajo y solo el 24.00% expresan que la comunicación entre los trabajadores es recíproca. Estos resultados fueron obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

Tabla 7:
Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	11	44,0	44,0	44,0
	MEDIO	10	40,0	40,0	84,0
	ALTO	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

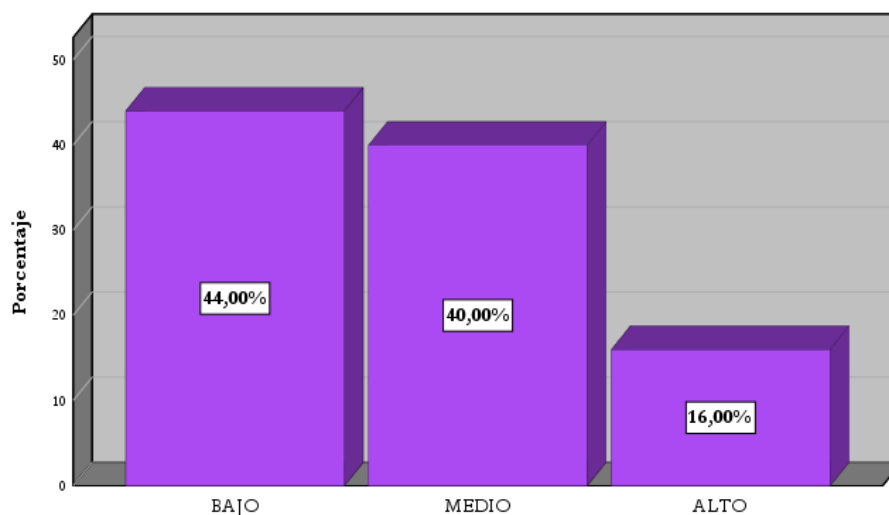


Gráfico 3. Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según se observa en la Tabla 7 y Figura 5, con respecto a la dimensión de liderazgo, el 44.00% de los encuestados expresan tiene un nivel bajo en cuanto a llegar a ser un líder y apoyar a seguir creciendo dentro de la organización y lograr alcanzar la excelencia, mientras el 40.00% opinan que tiene un nivel medio en tener un liderazgo, y solo el 16.00 % restante tiene un nivel alto en cuanto a lograr ser un líder. Estos resultados fueron obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

Tabla 8:
Productividad Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	16,0	16,0	16,0
	MEDIO	16	64,0	64,0	80,0
	ALTO	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

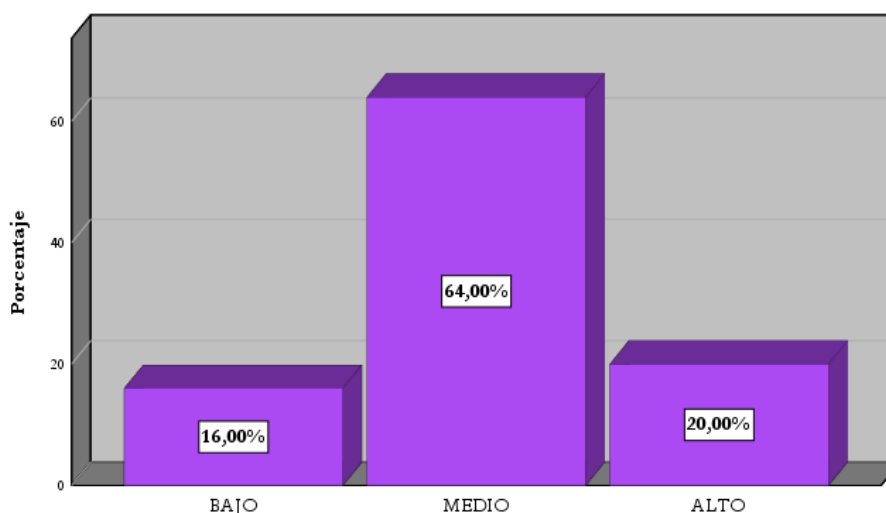


Gráfico 4. Productividad Laboral

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según se observa en la Tabla 8 y Figura 6, con respecto a la dimensión de Productividad, el 64,00% de los encuestados expresan que tiene un nivel medio en el desempeño de sus actividades laborales, mientras el 20,00% opina que tiene un nivel alto y el 16 % opina que tiene nivel bajo no cumplen sus actividades con eficacia. Estos resultados fueron obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

Tabla 9:
Calidad de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	3	12,0	12,0	12,0
	MEDIO	13	52,0	52,0	64,0
	ALTO	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

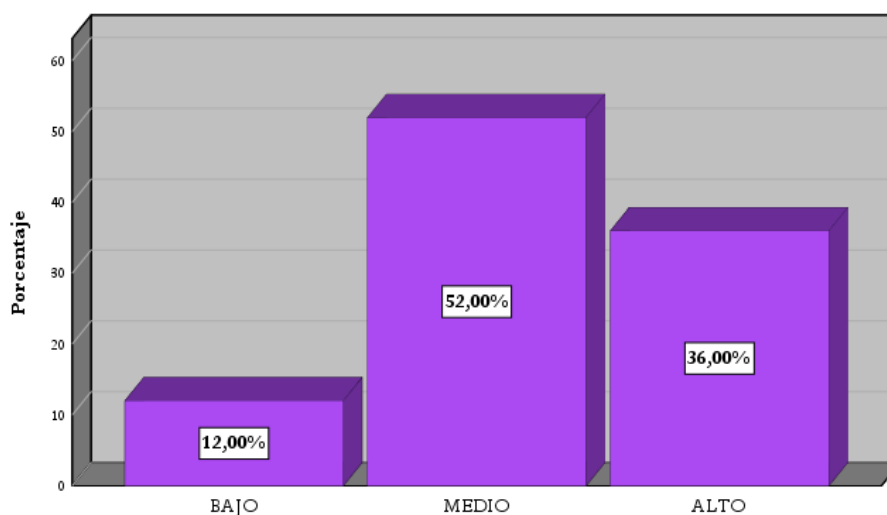


Gráfico 5. *Calidad de Servicio*
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según se observa en la Tabla 9 y Figura 7, con respecto a la dimensión de calidad de Servicio, el 52,00% de los trabajadores expresan tiene un nivel medio en cumplir servicio de calidad, mientras el 36% opinan que tiene un nivel alto y 12% opinan tienen un nivel bajo que no cumplen con el servicio de calidad. Estos resultados fueron obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

Tabla 10:
Eficiencia laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	2	8,0	8,0	8,0
	MEDIO	8	32,0	32,0	40,0
	ALTO	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

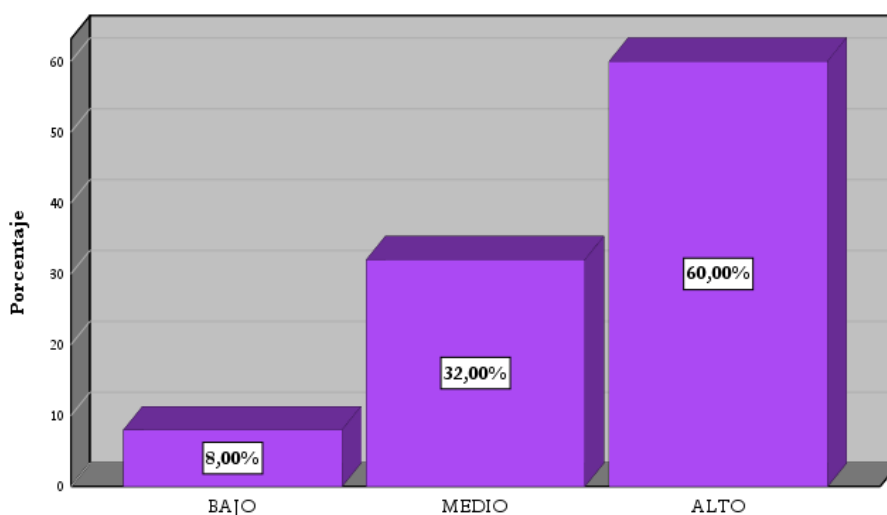


Gráfico 6. Eficiencia laboral
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según se observa en la Tabla 10 y Figura 8, con respecto a la dimensión de Eficiencia Laboral, el 60,00% de los trabajadores expresan que tiene un nivel alto con el compromiso para cumplir con eficiencia las actividades que le son asignadas, mientras el 32% opina que tiene nivel medio y el 8% opina que tiene nivel bajo para lograr cumplir. Estos resultados fueron obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

4.2.2. Resultados de Variables

Tabla 11:
Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	20,0	20,0	20,0
	MEDIO	16	64,0	64,0	84,0
	ALTO	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

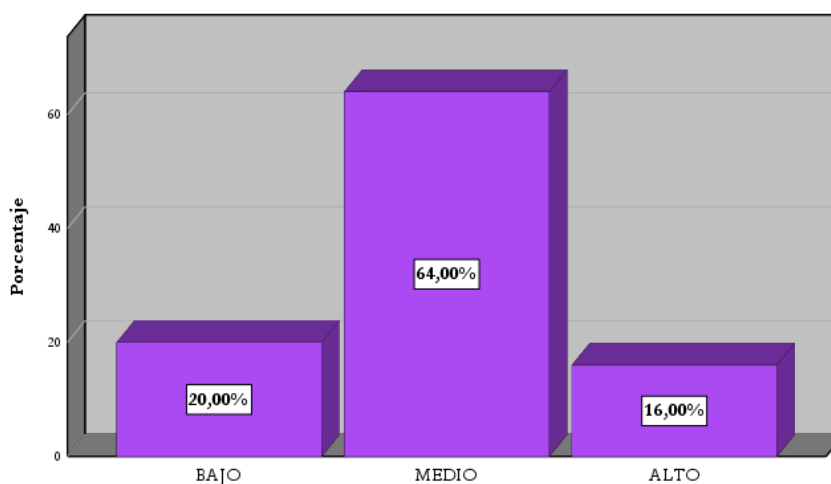


Gráfico 7. *Clima Organizacional*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según se observa en la Tabla 11 y Figura 9, con respecto a la variable Clima Organizacional, el 64,00% de los trabajadores expresan que tienen un clima Organizacional nivel medio por lo cual les permite desarrollarse de manera exitosa, mientras el 20% opina que tiene un nivel bajo y el 16 % opina que tiene un nivel alto. Estos resultados fueron obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

Tabla 12:
Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	16,0	16,0	16,0
	MEDIO	16	64,0	64,0	80,0
	ALTO	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

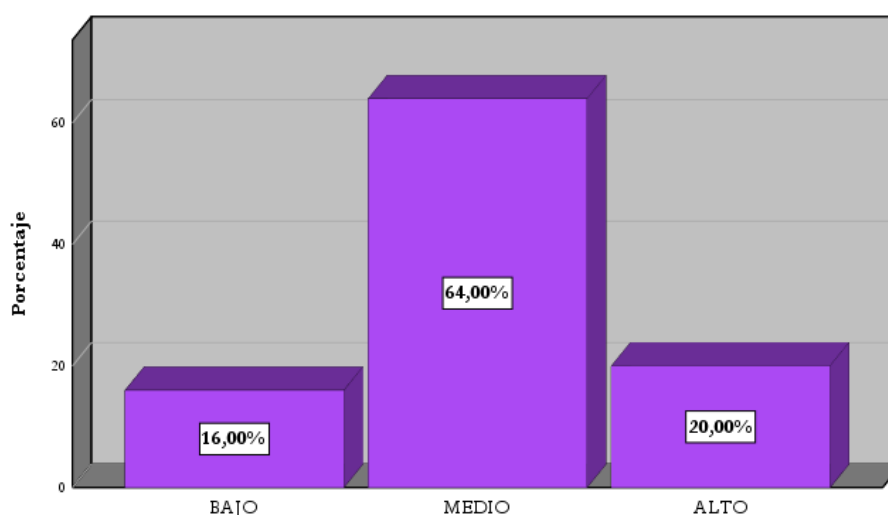


Gráfico 8. Desempeño Laboral
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según se observa en la Tabla 12 y Figura 10, con respecto a la variable Desempeño laboral, el 64,00% de los trabajadores expresan que tienen un nivel medio en desempeño en las actividades que realizan, mientras el 20,00% opina tiene un nivel alto y el 16,00% tiene un nivel bajo. Estos resultados fueron obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

4.3. Estadística inferencial - Contrastación de la Hipótesis

4.3.1. Comprobación de Hipótesis

Se usó el programa SPSS versión 22 para demostrar el resultado de la correlación para poder determinar la hipótesis. Se usó el Coeficiente de Rho Spearman. A continuación, se detalla el rango de puntaje para la correlación:

- 0 a 0.19 = Muy Baja Correlación
- 0.2 a 0.39 = Baja Correlación
- 0.4 a 0.59 = Moderada Correlación
- 0.6 a 0.79 = Buena Correlación
- 0.8 a 1 = Muy Buena Correlación

4.3.2. Hipótesis Principal

- H1: Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019
- H0: No Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

Tabla 13:
Correlaciones Clima Organizacional y Desempeño Laboral

		Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	,896**
		N	25
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,896**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se muestra en la tabla N°31 la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la variable desempeño laboral, según la correlación de Rho Spearman de 0.896 representado este resultado como muy buena con una significancia estadística de $p=0.000$ siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

4.3.3. Hipótesis Específica 1

- H1: Existe una relación entre clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019
- H0: No Existe una relación entre clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

Tabla 14:
Correlaciones clima organizacional y Productividad Laboral

		Clima organizacional	productividad laboral
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1	,849**
	Sig. (bilateral)		,000
Rho de Spearman	N	25	25
	Coefficiente de correlación	,849**	1
Productividad laboral	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se muestra en la tabla N° 32 la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la dimensión Productividad laboral, según la correlación de Rho Spearman de 0.849 representado este resultado como muy buena con una significancia estadística de $p=0.000$ siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

4.3.4. Hipótesis Especifica 2

- H1: Existe una relación entre clima organizacional y calidad de servicio del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.
- H0: No Existe una relación entre clima organizacional y calidad de servicio del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

Tabla 15:
Correlaciones clima organizacional y calidad de servicio

		Clima organizacional	Calidad de servicio	
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1	,856**	
	Sig. (bilateral)		,000	
Rho de Spearman	N	25	25	
	Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	,856**	1
		Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Como se muestra en la tabla N°33 la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la dimensión calidad de servicio, según la correlación de Spearman de 0.856 representado este resultado como muy buena con una significancia estadística de $p=0.000$ siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

4.3.5. Hipótesis Especifica 3

H1: Existe una relación entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

H0: No Existe una relación entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

Tabla 16:

Correlaciones clima organizacional y eficiencia laboral

			Clima organizacional	Eficiencia laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional (agrupada)	Coeficiente de correlación	1	,846**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	25	25
	Eficiencia laboral (agrupada)	Coeficiente de correlación	,846**	1
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	25	25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se muestra en la tabla N° 34 la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la eficiencia Laboral, según la correlación de Spearman de 0.846 representado este resultado como muy buena con una significancia estadística de $p=0.000$ siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

V. DISCUSIÓN.

La presente investigación hace referencia al clima organizacional y el desempeño laboral que existe entre los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019.

En el presente trabajo, la comprensión y manejo de las variables se expresan en la dimensión productividad laboral, calidad de trabajo y eficiencia laboral, considerando que el clima organizacional es de fundamental importancia, porque tiene una relación con el desempeño laboral del club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019. Asimismo, el desempeño laboral tiene como dimensiones: motivación laboral, comunicación interpersonal y liderazgo que están vinculadas directamente al desempeño del trabajador.

De los antecedentes presentados en la presente investigación tenemos a Caballero, A (2017) Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado académico de maestra en administración de negocios; Realizo la siguiente investigación "El clima organizacional y desempeño laboral en el área de recursos humanos del Grupo Carolina, Pueblo Libre – 2017" teniendo como objetivo: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral dentro del área de Recursos Humanos del Grupo Carolina, Pueblo Libre – 2017, llegando a las siguientes conclusiones:

En el estudio realizado a través de los resultados obtenidos se concluye que la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la variable desempeño laboral, en la cual se muestra una correlación muy buena de 0.896 y con una significancia de 0.000 menor que el 0.01, aceptándose la hipótesis principal.

Según los análisis estadísticos realizados a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico-Lima 2019, los trabajadores deben tener un clima organizacional del 44% para poder tener desempeño del 36%, el clima es de suma importancia para que los trabajadores exploten su mejor potencial, ya que se les otorga un ambiente favorable donde desarrollarse, con las condiciones adecuadas, y herramientas necesarias, de esto

depende muchas veces su desempeño dentro de la organización, en este caso dentro del club, este desempeño va a estar influenciado por el clima, si este se presta para que los empleados o trabajadores trabajen de manera positiva en torno al favorecimiento del crecimiento del club.

De los antecedentes presentados en la presente investigación tenemos a **Villadiego, A. Alzate, K (2017)** Universidad de Cartagena, Colombia, proyecto de grado para optar el título de administrador de empresa, en su tesis “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S en la ciudad de Bogotá durante el primer semestre” 2016” teniendo como objetivo analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. de la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016 con el fin de proponer soluciones que conlleven al mejoramiento de dicho clima , Llegando a la siguiente conclusión Con el análisis realizado del clima organizacional se pudo determinar que a nivel general la organización se encuentra en el nivel de riesgo medio con un 50%, sin dejar de lado que el nivel alto y muy alto poseen el 25% y 12,5%, respectivamente, para lo que da un total de 87,5% en los niveles más críticos de riesgo , lo cual indica que la intervención debe ser inmediata.

Para el mejoramiento del clima al interior de la organización, además de estar involucrados los trabajadores, es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano. Así mismo, poner en práctica las políticas empresariales y demás estrategias organizativas que benefician tanto a los empleados como a la empresa, pero que, por los resultados de la investigación, se deduce que no se aplican.

A pesar que durante la investigación se presentó el obstáculo que los empleados no tenían tiempo para realizar la entrevista y la encuesta, la cual es muy extensa, se pudo llevar a cabo en su totalidad: observar, entrevistar, encuestar, realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados, lo cual al estudiarla y poner en práctica las recomendaciones, beneficia a la organización en su productividad, ya que mejora su clima y a su vez, satisface las necesidades de los trabajadores, incluyendo la de autorrealización y mejoramiento de la calidad de vida.

Según los análisis estadísticos realizados a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico-Lima 2019, los trabajadores deben tener un clima organizacional del 24,00% para poder tener una productividad del 56,00%, debido a que cualquier compañía que quiera aumentar la productividad de sus empleados, debe crear las condiciones para que estos puedan desarrollarse, un ambiente adecuado donde el trabajador sienta que es valorado y que cuenta con el apoyo de sus compañeros y superiores, de esta manera van hacer más colaborativos en su trabajo además de asumir más responsabilidades, en este caso los trabajadores del área de mantenimiento del club sentirán que tienen un mayor compromiso con el usuario en brindarles espacios con las condiciones adecuadas donde puedan desarrollarse, esto permitirá la optimización de recursos al tener buenas recomendaciones por parte del usuario.

De los antecedentes presentados en la presente investigación tenemos a **Menéndez, N (2014)** Universidad Rafael Landívar, Guatemala para optar el título de administrador de empresas en el grado académico de licenciado en su tesis "Clima organizacional en la municipalidad del progreso, Jutiapa "que tiene como objetivo: determinar cómo es el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa, y se concluye que, el espacio físico es el adecuado, siendo lo suficientemente amplio, esto último les ha facilitado tanto el aprovechamiento racional como la distribución de los lugares de trabajo, para albergar a los colaboradores de la institución.

Se determinó que las instalaciones son muy buenas pues están debidamente iluminadas, el color de las paredes está seleccionado de acuerdo con las condiciones climáticas del lugar, también los colaboradores disfrutaban de una ventilación adecuada, precisamente por la amplitud con que cuenta el edificio. Pero un factor negativo en el que coincidieron los entrevistados fue la contaminación auditiva proveniente de los alrededores del edificio.

Sobre el mobiliario y equipo, se trata de mantener un equipo moderno para facilitar el trabajo. Aunque únicamente una porción pequeña del área administrativa indicó que el mobiliario y equipo era antiguo. Indicando, además, que el equipo se encuentra debidamente instalado por personal técnico.

Según los análisis estadísticos realizados a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico-Lima 2019, los trabajadores deben tener un clima organizacional del 56% para poder brindar un servicio de calidad de servicio 36,00%, debido a que si no se brinda un ambiente adecuado, con las herramientas necesarias que los trabajadores van a utilizar durante el desarrollo de su trabajo, los mismos no podrán brindar un servicio de calidad, al no contar con el apoyo requerido, por ello es de suma importancia otorgar un clima generoso donde trabajar. La calidad en el trabajo juega un papel fundamental, porque esto juzga la imagen del club y la confianza que deposita el usuario al visitarlo; debido a que un usuario insatisfecho representa una pérdida para el club tanto en utilidad como en imagen, pero si es al contrario y se obtiene un usuario satisfecho y leal a los servicios del club además de otorgar buena publicidad se recibirán mayores ingresos.

De los antecedentes presentados en la presente investigación tenemos a Palomino, M.Peña, R (2016) Universidad de Cartagena, Colombia, trabajo de grado para optar el título profesional de administradores de empresas, en su tesis “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA”; Teniendo como objetivo analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. Otra de las conclusiones fue que el desempeño laboral se pudo clasificar como bueno. En este caso los aspectos o dimensiones con más fortaleza dentro de la empresa correspondieron a las aptitudes y las habilidades conjuntamente con la motivación que reciben para llevar a cabo sus tareas. En cambio, el conocimiento existente sobre la existencia de algún estándar para medir el desempeño dejó mucho que desear.

Finalmente se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las

dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global.

Como conclusión general de este estudio se puede plantear que todas aquellas medidas que se tomen desde la gerencia de la empresa con miras a mejorar el clima organizacional en Venoplast Ltda., tendrán repercusiones en el mediano o largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo, las mejoras en los aspectos puntuales del desempeño tendrán impactos positivos en el desempeño global.

Según los análisis estadísticos realizados a los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico-Lima 2019, los trabajadores deben tener un clima organizacional del 44% para poder tener una eficiencia laboral del 20%, ya que otorgar un clima adecuado es un gran incentivo para los trabajadores, por lo que pueden ser más eficientes al momento de desempeñar sus actividades, y de esta manera poder brindar mejores resultados al usuario. El clima laboral mejora o perjudica la eficiencia laboral, los beneficios de tener un buen ambiente es que los trabajadores tengan sentimientos de positivismo, energía y transmitan alegría lo que los ayudara a mejorar en su trabajo, Por ende, el clima debe ser armónico y positivo.

VI. CONCLUSIONES

A fin de sistematizar el análisis y conclusión lo hemos realizado por objetivos es Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019, lo cual detallamos a continuación.

Primera: De los resultados encontrados tabla N°31 podemos determinar que existe una relación directa entre la variable de clima organizacional y desempeño laboral sustentado en Rho-Spearman igual a 0.896 y (p) con 0.001. Datos que permiten afirmar que mientras mejor sea el nivel de clima organizacional mejor será el nivel de desempeño laboral. Determinar la relación que existe entre clima Organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019

Segunda: De los resultados encontrados tabla 32 la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la dimensión productividad laboral, según la correlación de Rho-Spearman de 0.849 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.000$ siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

Tercero: De los resultados encontrados tabla 33 la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la dimensión calidad de servicio, según la correlación de Rho-Spearman de 0.856 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.000$ siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

Cuarta: De los resultados encontrados tabla 34 la variable clima organizacional está relacionada directa y positivamente con la dimensión eficiencia Laboral, según la correlación de Rho-Spearman de 0.846 representado este resultado como alto moderado con una significancia estadística de $p=0.000$ siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: En cuanto el Clima Organizacional y Desempeño Laboral tienen una relación directa. Por tal motivo se le recomienda que el jefe del área de mantenimiento pueda motivar a su equipo constantemente para ello se puede utilizar diferentes técnicas como otorgándoles mayor responsabilidad por igual y recompensando sus logros ya sea apoyándolos en cuanto alguna necesidad puedan presentarse (horarios rotativos) la mejora del Clima Organizacional fortalecer el desempeño laboral.

Segunda: En cuanto el clima organizacional y la productividad laboral se le recomienda que para poder tener una mejor productividad laboral mantener una buena comunicación interna ya sea haciendo reuniones donde se conozca a los integrantes del equipo de trabajo así resolver cualquier duda en cuanto a los implementos y equipos de trabajo ya que para que puedan desarrollarse mucho mejor en sus labores, priorizando las tareas a ejecutar, haciendo pausas controladas esto quiere decir que se les brinda un tiempo controlado quizás para poder estirarse ya que esto ayudara a que regresen con fuerza a sus labores y evitara dolores de espalda, cabeza etc. , además al jefe del área se le puede recomendar a quizás reconocer un buen trabajo , si hay algo positivo que se pueda decir de tu equipo o de un solo trabajador se tiene que expresar para que se sienta motivado y se desempeñe mucho mejor

Tercera Con respecto el clima organizacional y la calidad del servicio se le podría recomendar capacitar a los trabajadores del área de mantenimiento constantemente ya que por la labor que realizan el uso de máquinas(aire acondicionado , motores de piscinas , cuidado de áreas verdes) es lo más apropiado para el buen uso de cada una de ellas, además de crear rutinas de trabajo aplicando una correcta gestión de tiempo es primordial que cada trabajador sepa planificar adecuadamente su jornada en las tareas asignadas, también se puede establecer metas.

Cuarta

El clima organizacional y la Eficiencia laboral, como se mencionó anteriormente mejorar los canales de comunicación es muy importante que los trabajadores conozcan quien es su interlocutor en cada ocasión y para cada tema que les atañe una buena comunicación interna es sin duda uno de los grandes aliados para el buen desempeño de cualquier organización, en relación a la eficiencia laboral. Todo ello con la finalidad de mejorar el desempeño del trabajador y alcanzar los objetivos de la empresa para así tener mejores resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- UNAD. (2012). *Diana Constanza Ramos Moreno, Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología*, obtenido de la siguiente pagina
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.
- Ardouin , J., Bustos , C., Gayo, R., & Jarpa, M. (2000). Motivación y satisfacción laboral. Obtenido de <http://www.apsique.cl/wiki/LaboMotysatis>
- Avenecer, C. Q. (s.f.). Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. Quetzaltenango, zona 8.
- Caballero.A. Y. (2018). *El clima organizacional y desempeño laboral en el área de recursos humanos del Grupo Carolina, Pueblo Libre-2017*. escuela de posgrado Universidad Cesar Vallejo .
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16166/Caballero_YAI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones((novena edicion)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato I (2000) Administración de Recursos Humanos 5ta .ed. McGraw-Hill.Colombia
- Díaz, A. (2015) La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Enriquez, P. (2014). *Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México*. Universidad de Morelos, Mexico.
- García, V. (2014). La Motivación Laboral Estudio Descriptivo de Algunas Variables.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf;jsessionid=A87CC089E3737B199EB12302A2F31510?sequence=1>.
- Hernandez,S fernandez,C Baptista,P (2014) Metodología de la investigación sexta edición
- Huamani, N. (2015). El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del personal de conducción de trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, la Inea 1 en el 2013 (tesis de pregrado) Recuperada de http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani_Nathali_Trabajo_de_Investigacion_2015.pdf
- Matos.P, R. (2018). *relacion del clima organizacional con el desempeño laboral de los servidores de una institucion publica del callao año 2017*. universidad san ignacio de louola

- Mendez.A (2006) Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales
- Menéndez, N (2014) "Clima organizacional en la municipalidad del progreso, Jutiapa "Universidad Rafael Landívar, Guatemala obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Menendez-Nery.pdf>
- Molina, H. (2015). Establecimiento de Metas. *Comportamiento y Desempeño* , http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200002.
- Palomino, M.Peña, R (2016) "el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería veneplast LTDA" Universidad de cartagena, colombia, <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/11227/3991/1/clima%20organizacional%20miryam%20palomino%20y%20rafael%20pe%c3%91a.pdf>
- Palmero, F., Guerrero, C., Gomez, C., Carpi, A., & Gorayeb, R. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. union de editoriales universitarias españolas UNE.
- Pedraza , E., Conde , M., & Amaya, G. (2015). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Perez.A (2016) Publicacion en la revista Estratega obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/prensa/los-empleados-prefieren-a-los-jefes-creibles-honestos-y-justos-2>
- Perez , R., Pelayo, J., Pelayo, G., Renea , A., Campos, A., & Gomez , R. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Malaga, España: Vertice.
- Príncipe .F (2016) Relación Del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Industria Metal Mecánica en Lima Norte, 2016 Universidad san Ignacio de Loyola obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3981/1/2018_Principe-Gutierrez.pdf
- Quispe, E (2015) "Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha Andahuaylas - 2015" Universidad Nacional José María Arquedas,
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion* (decimasegunda ed.). Mexico: Prentice Hall. Obtenido de <https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). (M. Guerrero, Ed.) Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educacion.
- Solano ,S (2017). *clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia territorial huallaga central-juanjuan año 2017*. obtenido de

:http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano_rs.pdf?sequence=1.

Solarte, M. (16 de Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. Obtenido de file:///C:/Users/GEOTOPMIN/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_225014900004.pdf

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.

Vega, M. (2016). Tany Rosairy PERÚ. En *Liderazgo participativo y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Independencia-Huaraz* (pág. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12004/mendoza_vt.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Villadiego, A. Alzate,K (2017) “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en petroleum & logistics S.A.S en la ciudad de Bogotá durante el primer semestre” 2016” Universidad de cartagena, Colombia obtenido de la pagina : <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/11227/5505/1/-%20Trabajo%20de%20grado%20Aixa%20y%20Karla%20y%20anexos.pdf>

Villamizar, G. E. (2014). Clima Organizacional. *Hacia un Nuevo Modelo*, http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf.

Zans.A (2017)”Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.” Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managuapara <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

Zayas, A. P. (s.f.). LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Zuzama, J. (2015). Liderazgo. *Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*,http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERALES	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN	
Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019?	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Clima organizacional	Motivación laboral	tipo y nivel de investigación básica aplicada	Población: En este trabajo de investigación la población es de 25 de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado Muestra: en este caso es pequeña no difícil de obtener información por tal motivo se trabajó con toda la población que a su vez es la muestra	
	PROBLEMA ESPECIFICOS	OBJETIVO ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	Desempeño laboral	Comunicación interpersonal	nivel de investigación correlacional		
	Qué relación existe entre clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Determinar la relación que existe entre clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Existe una relación entre clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019		Liderazgo			método general descriptivo
	Qué relación existe entre clima organizacional y calidad de servicio de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad de servicio de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Existe una relación entre clima organizacional y calidad de servicio de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019		Productividad laboral			
Qué relación existe entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Determinar la relación que existe entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Existe una relación entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Existe una relación entre clima organizacional y eficiencia laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - Lima 2019	Calidad de servicio	tipo de diseño transversal			
				Eficiencia laboral				

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Variable 1 : CLIMA ORGANIZACIONAL

Méndez Álvarez (2006) el clima organizacional es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional

dimensiones	indicadores	Ítems	Escalas y valores
Motivación laboral	Nivel de Reconocimiento laboral	¿En el ultimo semestre te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?	1. Nunca 2.Casi nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre
		¿En este ultimo año , he tentido oportunidad en el trabajo de aprender y de crecer?	
		¿Para usted los beneficios que brinda la empresa son buenos?	
	Beneficios laborales	para usted los beneficios de salud que brinda la organización son adecuados?	
		¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la políticas de la organización?	
		¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?	
	ambiente laboral	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?	
¿Te dan facilidades y oportunidades para que te superes profesional y técnicamente en el Área donde trabajas?.			
¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?			
Comunicación interpersonal	Canales de comunicación	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la empresa?	
		¿En su centro de labores ? Cree usted se toma en cuenta opinion?	
		¿Para Ud. el jefe de area de mantenimiento de la empresa le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la empresa?	
	Relación interpersonal	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?	
		¿Mitrabajo me permite desarrollar mis habilidades	
		¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la empresa?	
	Los conocimientos del personal	¿Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos ?	
		¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?	
		¿La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?.	
Liderazgo	Motivacion de la Excelencia	¿Su jefe inmediato superior, le alienta y apoya para que se capacite o se actualicé?	
		¿El jefe orienta a los trabajadores a tratarse con respeto	
		¿Sabe a dónde acudir, cuando tiene alguna dificultad con tus labores que tienes que cumplir?	
	Motivacion al trabajo en Equipo	¿Coordina las actividades de su trabajo con tu jefe de inmediato?.	
		¿El Jefe soluciona los conflictos de la empresa?.	
	Mediacion de Conflicto	¿Es posible la interacción con persona de mayor jerarquía de la empresa?.	
		El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?.	

Variable 1 : Desempeño laboral

Ecured (2017a) es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores
Productividad laboral	Eficiencia del trabajador.	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?	
		¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la empresa?	
	Eficacia del trabajador.	¿Cree usted que cumple con todas actividades que se le asigna	
		¿Cumple su trabajo con calidad y en el tiempo planificado	
	Cumplimiento de las metas del trabajador.	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?	
		¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la empresa?	
		¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la empresa?	
	Calidad de servicio	Apoyo	
¿considera usted se les da un trato justo en la empresa ?			
¿Usted brinda un apoyo asus compañeros en cualquier actividad que lo componete?			
Nivel de compromiso del trabajador		¿cuando un cliente se queja usted trata de coordinar de solucionar su problema así ya no este en le horario de trabajo	
		¿Usted y sus compañeros cumplen con los compromisos y acuerdo de la empresa?	
		¿No se retira de la empresa si no ha culminado sus labores adecuadamente?	
Trabajo en equipo		¿Considera usted que su jefe fomenta la union laboral entre los trabajadores ?	
		¿Cree usted que su jefe los motiva a mejor día a día ?	
		¿Su jefe logra que trabajen en equipo ?	
Eficiencia laboral	Responsabilidad del personal	¿Al realizar sus Labores utilizando los equipos de proteccion?	
		¿Trata los recursos de la empresa como si fueran de usted ?	
		¿Usted se desempeña con total profesionalismo en su trabajo ?	
	Liderazgo y cooperación en el trabajo	¿Logra desarrollarse con liderazgo en su trabajo ?	
		¿Coopera con las actividades que les brinda a sus compañeros ?	
		¿Cree usted que su jefe tiene las características de un lider?	
	Adaptabilidad del trabajador	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?	
		¿Logra adaptarse con rapidez alas normas y reglamentos de la empresa?	

Anexo 3: Instrumentos



Instrumento 1:

Nos encontramos realizando un estudio respecto a la relación entre “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE UN CLUB PRIVADO DE MONTERRICO 2019” agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas en este cuestionario

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad marcando con un aspa la alterativa que corresponda

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuestas, deberá elegir solo una, cada opción tiene un número

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

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿En el ultimo semestre te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?					
2	¿En este ultimo año , he tenido oportunidad en el trabajo de aprender y de crecer?					
3	¿Para usted los beneficios que brinda la empresa son buenos?					
4	para usted los beneficios de salud que brinda la organización son adecuados?					
5	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la políticas de la organización?					
6	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?					
7	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?					
8	¿Te dan facilidades y oportunidades para que te superes profesional y técnicamente en el Área donde trabajas?.					
9	¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?					
10	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la empresa?					
11	¿En su centro de labores ? Cree usted se toma en cuenta opinión?					
12	¿Para Ud. el jefe de area de mantenimiento de la empresa le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la empresa?					
13	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?					
14	¿Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
15	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la empresa?					
16	¿Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos ?					
17	¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?					
18	¿La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?.					

19	¿Su jefe inmediato superior, le alienta y apoya para que se capacite o se actualicé?					
20	¿El jefe orienta a los trabajodes a tratarse con respeto					
21	¿Sabe a dónde acudir, cuando tiene alguna dificultad con tus labores que tienes que cumplir?					
22	¿Coordina las actividades de su trabajo con tu jefe de inmediato?.					
23	¿El Jefe soluciona los conflictos de la empresa?.					
24	¿Es posible la interacción con persona de mayor jerarquía de la empresa?.					
25	El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?.					
26	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
27	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?					
28	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la empresa?					
29	¿Cree usted que cumple con todas actividades que se le asigna					
30	¿Cumple su trabajo con calidad y en el tiempo planificado					
31	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
32	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la empresa?					
33	¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
34	¿ Existen las comodidades para un buen desempeño de las funciones diarias?.					
35	¿considera usted se les da un trato justo en la empresa ?					
36	¿Usted brinda un apoyo asus compañeros en cualquier actividad que lo componete?					
37	¿cuando un cliente se queja usted trata de coordinar de solucionar su problema asi ya no este en le horario de trabajo					
38	¿Usted y sus compañeros cumplen con los compromisos y acuerdo de la empresa?					
39	¿No se retira de la empresa si no ha culminado sus labores adecuadamente?					
40	¿Considera usted que su jefe fomenta la union laboral entre los trabajadores ?					
41	¿Cree usted quesu jefe los motiva a mejor dia a dia ?					
42	¿Su jefe logra que trabajen en equipo ?					
43	¿Al realizar sus Labores utilizando los equipos de proteccion?					
44	¿Trata los recursos de la empresa como si fueran de usted ?					
45	¿Usted se desempeña con total profesionalismo en su trabajo ?					
46	¿Logra desarrollarse con liderazgo en su trabajo ?					
47	¿Coopera con las actividades que les brinda a sus compañeros ?					
48	¿Cree usted que su jefe tiene las características de un lider?					
49	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
50	¿Logra adaptarse con rapidez alas normas y reglamentos de la empresa?					

Gracias

Anexo 4: Validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “CLIMA ORGANIZACIONAL”

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 MOTIVACION LABORAL								
1	¿usted se ha sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿usted ha tenido oportunidad en el trabajo de aprender y de crecer?	✓		✓		✓		
3	¿Para usted los beneficios que brinda la empresa son buenos?	✓		✓		✓		
4	para usted los beneficios de salud que brinda la organización son adecuados?	✓		✓		✓		
5	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la políticas de la organización?	✓		✓		✓		
6	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?	✓		✓		✓		
7	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Te dan facilidades y oportunidades para que te superes profesional y técnicamente en el Área donde trabajas?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL								
9	¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?	✓		✓		✓		
10	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
11	¿En su centro de labores cree usted se toma en cuenta opinión?	✓		✓		✓		
12	¿Para Ud. el jefe de área de mantenimiento de la empresa le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la empresa?	✓		✓		✓		
13	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?	✓		✓		✓		
14	¿Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades	✓		✓		✓		
15	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
16	¿Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos	✓		✓		✓		



N°	DIMENSIONES / ítems DIMENSIÓN 3 LIDERAZGO	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?	✓		✓		✓		
18	¿mi jefe inmediato me permite desarrollar mis habilidades?	✓		✓		✓		
19	¿Su jefe inmediato superior, le alienta y apoya para que se capacite o se actualicé?	✓		✓		✓		
20	¿El jefe orienta a los trabajadores a tratarse con respeto	✓		✓		✓		
21	¿Sabe a dónde acudir, cuando tiene alguna dificultad con tus labores que tienes que cumplir?	✓		✓		✓		
22	¿Coordina las actividades de su trabajo con tu jefe de inmediato?.	✓		✓		✓		
23	¿El Jefe soluciona los conflictos de la empresa?.	✓		✓		✓		
24	¿Es posible la interacción con persona de mayor jerarquía de la empresa?.	✓		✓		✓		
25	El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Michel Jairo Mendez Escobar*

DNI: *60292162*

Especialidad del validador:.....
..... de..... del 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL”

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 4 PRODUCTIVIDAD LABORAL							
26	¿logra eficientemente las tareas asignadas?	✓		✓		✓		
27	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?	✓		✓		✓		
28	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
29	¿Cree usted que cumple con todas actividades que se le asigna	✓		✓		✓		
30	¿Cumple su trabajo con calidad y en el tiempo planificado	✓		✓		✓		
31	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?	✓		✓		✓		
32	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la empresa?	✓		✓		✓		
33	¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la empresa?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 CALIDAD DE SERVICIO							
34	¿Existen las comodidades para un buen desempeño de las funciones diarias?.	✓		✓		✓		
35	¿considera usted se les da un trato justo en la empresa ?	✓		✓		✓		
36	¿Usted brinda un apoyo a sus compañeros en cualquier actividad que lo componente?	✓		✓		✓		
37	¿cuando un cliente se queja usted trata de coordinar de solucionar su problema así ya no este en le horario de trabajo?	✓		✓		✓		
38	¿Usted y sus compañeros cumplen con los compromisos y acuerdo de la empresa?	✓		✓		✓		
39	¿No se retira de la empresa si no ha culminado sus labores adecuadamente?	✓		✓		✓		
40	¿Considera usted que su jefe fomenta la unión laboral entre los trabajadores ?	✓		✓		✓		
41	¿Cree usted que su jefe los motiva a mejor día a día ?	✓		✓		✓		
42	¿Su jefe logra que trabajen en equipo ?	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems DIMENSIÓN 6 EFICIENCIA LABORAL	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
43	¿Al realizar sus Labores utiliza los equipos de protección?	✓		✓		✓		
44	¿Trata los recursos de la empresa como si fueran de usted?	✓		✓		✓		
45	¿Usted se desempeña con total profesionalismo en su trabajo?	✓		✓		✓		
46	¿Logra desarrollarse con liderazgo en su trabajo?	✓		✓		✓		
47	¿Coopera con las actividades que les brinda a sus compañeros?	✓		✓		✓		
48	¿Cree usted que su jefe tiene las características de un líder?	✓		✓		✓		
49	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?	✓		✓		✓		
50	¿Logra adaptarse con rapidez a las normas y reglamentos de la empresa?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Michel Jaime Mendes Escobar* DNI: *10992162*

Especialidad del validador: _____

..... de..... del 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “CLIMA ORGANIZACIONAL”

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 MOTIVACION LABORAL							
1	¿usted se ha sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿usted ha tenido oportunidad en el trabajo de aprender y de crecer?	✓		✓		✓		
3	¿Para usted los beneficios que brinda la empresa son buenos?	✓		✓		✓		
4	para usted los beneficios de salud que brinda la organización son adecuados?	✓		✓		✓		
5	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la políticas de la organización?	✓		✓		✓		
6	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?	✓		✓		✓		
7	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Te dan facilidades y oportunidades para que te superes profesional y técnicamente en el Área donde trabajas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL							
9	¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?	✓		✓		✓		
10	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
11	¿En su centro de labores cree usted se toma en cuenta opinión?	✓		✓		✓		
12	¿Para Ud. el jefe de área de mantenimiento de la empresa le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la empresa?	✓		✓		✓		
13	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?	✓		✓		✓		
14	¿Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades	✓		✓		✓		
15	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
16	¿Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos	✓		✓		✓		



N°	DIMENSIONES / ítems DIMENSIÓN 3 LIDERAZGO	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?							
18	¿mi jefe inmediato me permite desarrollar mis habilidades?							
19	¿Su jefe inmediato superior, le alienta y apoya para que se capacite o se actualicé?							
20	¿El jefe orienta a los trabajadores a tratarse con respeto							
21	¿Sabe a dónde acudir, cuando tiene alguna dificultad con tus labores que tienes que cumplir?							
22	¿Coordina las actividades de su trabajo con tu jefe de inmediato?.							
23	¿El Jefe soluciona los conflictos de la empresa?.							
24	¿Es posible la interacción con persona de mayor jerarquía de la empresa?.							
25	El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Chirinos Gastelú, Teresa Giovanna

DNI: 07991242

Especialidad del validador: Dra. Educ. / Metodología

02 de Mayo del 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL”

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 4 PRODUCTIVIDAD LABORAL							
26	¿logra eficientemente las tareas asignadas?	✓		✓		✓		
27	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?	✓		✓		✓		
28	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
29	¿Cree usted que cumple con todas actividades que se le asigna	✓		✓		✓		
30	¿Cumple su trabajo con calidad y en el tiempo planificado	✓		✓		✓		
31	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?	✓		✓		✓		
32	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la empresa?	✓		✓		✓		
33	¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la empresa?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 CALIDAD DE SERVICIO							
34	¿Existen las comodidades para un buen desempeño de las funciones diarias?.	✓		✓		✓		
35	¿considera usted se les da un trato justo en la empresa ?	✓		✓		✓		
36	¿Usted brinda un apoyo a sus compañeros en cualquier actividad que lo componente?	✓		✓		✓		
37	¿cuando un cliente se queja usted trata de coordinar de solucionar su problema así ya no este en le horario de trabajo?	✓		✓		✓		
38	¿Usted y sus compañeros cumplen con los compromisos y acuerdo de la empresa?	✓		✓		✓		
39	¿No se retira de la empresa si no ha culminado sus labores adecuadamente?	✓		✓		✓		
40	¿Considera usted que su jefe fomenta la unión laboral entre los trabajadores ?	✓		✓		✓		
41	¿Cree usted que su jefe los motiva a mejor día a día ?	✓		✓		✓		
42	¿Su jefe logra que trabajen en equipo ?	✓		✓		✓		



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 6 EFICIENCIA LABORAL	Si	No	Si	No	Si	No	
43	¿Al realizar sus Labores utiliza los equipos de protección?	✓		✓		✓		
44	¿Trata los recursos de la empresa como si fueran de usted?	✓		✓		✓		
45	¿Usted se desempeña con total profesionalismo en su trabajo?	✓		✓		✓		
46	¿Logra desarrollarse con liderazgo en su trabajo?	✓		✓		✓		
47	¿Coopera con las actividades que les brinda a sus compañeros?	✓		✓		✓		
48	¿Cree usted que su jefe tiene las características de un líder?	✓		✓		✓		
49	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?	✓		✓		✓		
50	¿Logra adaptarse con rapidez a las normas y reglamentos de la empresa?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Chirinos Gastelú, Teresa Giovanna DNI: 07971242

Especialidad del validador: Dra // Educ // Metodología

..... de..... del 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante

Anexo 5: Matriz de datos

	PRE 1	PRE 2	PRE 3	PRE 4	PRE 5	PRE 6	PRE 7	PRE 8	PRE 9	PRE 10	PRE 11	PRE 12	PRE 13	PRE 14	PRE 15	PRE 16	PRE 17	PRE 18	PRE 19	PRE 20	PRE 21	PRE 22	PRE 23	PRE 24	PRE 25
ENCUEST1	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5
ENCUEST2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	3
ENCUEST3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	5	3	4
ENCUEST4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ENCUEST5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2
ENCUEST6	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	3	5
ENCUEST7	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	3	2	5	4	3
ENCUEST8	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	5	3
ENCUEST9	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	2
ENCUEST10	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4
ENCUEST11	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	2
ENCUEST12	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	5
ENCUEST13	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4
ENCUEST14	4	4	2	4	5	5	5	3	4	5	4	3	5	4	5	3	4	3	3	2	4	2	2	2	3
ENCUEST15	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	2	3	2	4	4	4	5	3	2	4	5	4	4	5
ENCUEST16	3	3	3	4	3	2	5	4	4	2	5	3	2	5	3	5	4	5	5	4	3	2	5	4	4
ENCUEST17	4	3	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4
ENCUEST18	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	2	5	3	3	4
ENCUEST19	3	4	3	4	5	4	2	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	4	5	2	3	4	2	4
ENCUEST20	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	2
ENCUEST21	5	2	2	3	5	3	2	2	4	5	5	2	3	5	4	5	3	4	2	4	2	2	2	5	5
ENCUEST22	5	5	3	3	2	3	2	5	4	5	5	3	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	2	2
ENCUEST23	5	3	3	2	2	2	4	3	2	2	5	4	5	2	5	3	3	5	4	4	2	4	5	3	2
ENCUEST24	2	2	4	3	3	3	4	5	3	4	5	2	5	4	2	3	2	3	5	4	3	5	4	2	3
ENCUEST25	3	4	5	5	2	3	5	2	4	5	4	3	3	4	2	5	4	4	2	5	4	5	5	4	3

DESEMPEÑO LABORAL

	PRE 1	PRE 2	PRE 3	PRE 4	PRE 5	PRE 6	PRE 7	PRE 8	PRE 9	PRE 10	PRE 11	PRE 12	PRE 13	PRE 14	PRE 15	PRE 16	PRE 17	PRE 18	PRE 19	PRE 20	PRE 21	PRE 22	PRE 23	PRE 24	PRE 25
ENCUEST1	2	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
ENCUEST2	5	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
ENCUEST3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
ENCUEST4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
ENCUEST5	2	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
ENCUEST6	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
ENCUEST7	4	2	4	4	2	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
ENCUEST8	5	2	2	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
ENCUEST9	4	4	3	2	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
ENCUEST10	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
ENCUEST11	2	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
ENCUEST12	5	2	5	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3
ENCUEST13	4	5	2	2	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	5
ENCUEST14	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	2	4	5	5	3	3	2	5	4	5	3	4
ENCUEST15	5	5	4	5	5	2	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	2	5	3	2	3	2	4	4	4
ENCUEST16	4	2	2	3	5	2	5	4	4	2	5	3	3	3	4	3	2	5	5	4	2	5	3	5	4
ENCUEST17	5	3	4	2	2	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5
ENCUEST18	3	4	2	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
ENCUEST19	5	5	2	5	5	4	2	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4
ENCUEST20	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
ENCUEST21	2	2	2	3	2	2	5	4	4	3	2	3	5	2	2	4	5	4	3	4	3	2	4	4	4
ENCUEST22	3	3	2	5	2	2	3	2	2	2	4	2	5	3	4	3	4	4	4	5	2	3	3	2	3
ENCUEST23	2	4	2	5	3	4	2	3	3	2	3	5	5	3	3	4	2	2	5	2	3	4	2	4	4
ENCUEST24	3	2	4	2	5	4	4	2	4	3	3	4	4	5	3	2	3	2	4	2	2	2	5	5	3
ENCUEST25	3	5	5	4	2	5	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	5	3	4	2	4	5	4	5	3

Anexo 6: Propuesta de valor

La presente investigación se realizó con el objetivo de proponer mejoras con respecto a distintos puntos ya mencionados anteriormente los cuales consideramos importantes es por ello que se sugiere lo siguiente:

el tener un buen clima laboral desarrollara una mejor productividad en sus actividades por esa razones constantes en cuanto a la comunicación con el personal de área operativa (mantenimiento) ayudara a expresar cualquier tipo de necesidad e inquietudes que pueden existir respecto a sus herramientas de trabajo ,a como se distribuyen o quizás el cuidado de las mismas el tener esto presente desarrollara y fortalecerá aspectos relacionados al desempeño laboral por tal motivo se considera realizar actividades como : organizar reuniones semanales donde ellos puedan manifestar dudas, sugerencias o quizás ideas de forma clara respecto a sus materiales de trabajo

Los resultados de la presente propuesta, serán los que demostrarán la mejora más significativa en el clima organizacional, si se llevan a cabo las actividades descritas, darán una imagen más clara sobre los logros obtenidos en una mejora del clima organizacional y desempeño laboral para la ASOCIACIÓN DEPORTIVA DEL CLUB.