

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO MÍ FINANCIERA PUNO - 2015”**

TESIS

**PRESENTADA POR:
FREDY TICONA LOPEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO MÍ FINANCIERA PUNO - 2015"

TESIS
PRESENTADA POR:
FREDY TICONA LOPEZ



PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

.....
Dr. JAVIER ARTURO APAZA QUISPE

PRIMER MIEMBRO

.....
Dr. FELIX HUANCA ROJAS

SEGUNDO MIEMBRO

.....
Lic. ROMEL ALFREDO MONTESINOS CONDO

DIRECTOR DE TESIS

.....
Lic. FERMIN EDGAR GOMEZ PINEDA

PUNO - PERU

2017

Área: Relaciones Públicas
Tema: Clima Organizacional

Fecha de sustentación: 27/10/2017

DEDICATORIA

Con eterna gratitud a mis queridos padres Félix Ticona Aquino y Alvina Lopez Payehuanca, por su inmensa dedicación, por motivar en mí, la voluntad que me permite culminar el esfuerzo de mi formación, por el apoyo incondicional que me dieron y dan en el transcurso de mi vida.

A mis queridos hermanos, Jorge, Wilfredo, Juana, Elmer, Wilmer y Rocío, que están siempre ahí para poder apoyarme en distintas situaciones, sean buenas o malas y a Lourdes por su apoyo que me permite continuar con mis proyectos personales.

Fredy.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien iluminó mi camino y me dio sabiduría, a la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social, por haberme acogido en sus aulas.

A los trabajadores de la cooperativa Mi financiera, quienes con suma modestia me facilitaron datos para la obtención de información para el presente.

Fredy.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 ANTECEDENTES	15
1.3.1 A Nivel Internacional.....	15
1.3.2 A Nivel Nacional.....	16
1.3.3 A Nivel Local	16
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO	17

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
2.1.1 Componentes del Clima Organizacional.....	19
2.1.2 Características de Clima Organizacional	20
2.1.3 Métodos de Medición del Clima	20
2.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional.....	21
2.1.5 Factores que Influyen en el Clima Organizacional	22
2.1.6 Teorías del clima organizacional	23
2.1.7 Tipos de organización	25
2.2 DESEMPEÑO LABORAL.....	27
2.2.1 Factores que influyen en el desempeño laboral	28
2.2.2 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	32
2.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	33
2.2.4 Formula para Determinar el Desempeño	33

2.2.5 Administración del Desempeño	34
2.2.6 Causas del Desempeño.....	34
2.2.7 Medición del Desempeño.....	34
2.3 Compromiso organizacional.....	35
2.4 Hipotesis y variables.....	36

CAPÍTULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1 Metodo de investigación.....	38
3.2 Diseño de la investigación	38
3.3 Tipo de investigación.....	38
3.4 Dimensiones.....	39
3.5 Unidad de observación.....	39
3.6 Unidad de análisis.....	39
3.7 Población y muestra.....	39
3.8 Técnicas e instrumentos.....	40
3.9 Procesamiento y análisis de la información.....	40

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	64

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Modelo de Motivación y clima en el comportamiento organizacional	22
Gráfico N° 02: Confianza Entre Compañeros de Trabajo.....	42
Gráfico N° 03: Educación y Cordialidad.....	43
Gráfico N° 04: Apariencia Personal.....	44
Gráfico N° 05: Estilo Autoritario de Supervisión.....	45
Gráfico N° 06: Generación de Canales de Comunicación.....	46
Gráfico N°07:Trato de los Superiores.....	47
Gráfico N° 08: Contribución Con el Aprendizaje.....	49
GráficoN° 09: Participación en el logro de los objetivos.....	50
Gráfico N° 10: Participación en la Toma de Decisiones.....	51
Gráfico N° 11: Uso del Lenguaje.....	52
Gráfico N° 12: Uso de las señas Gestos y Movimientos Corporales.....	54

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Confianza Entre Compañeros de Trabajo.....	41
Cuadro N° 02: Educación y Cordialidad.....	43
Cuadro N° 03: Apariencia Personal.....	44
Cuadro N° 04: Estilo Autoritario de Supervisión.....	45
Cuadro N° 05: Generación de Canales de Comunicación.....	46
Cuadro N° 06:Trato de los Superiores.....	47
Cuadro N° 07: Contribución Con el Aprendizaje.....	48
Cuadro N° 08: Participación en el logro de los objetivos.....	50
Cuadro N° 09: Participación en la Toma de Decisiones.....	51
Cuadro N° 10: Uso del Lenguaje	52
Cuadro N° 11: Uso de las señas Gestos y Movimientos Corporales.....	54
Cuadro N° 12: los niveles de clima organizacional las relaciones interpersonales.....	55
Cuadro N° 13: las relaciones interpersonales influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores.....	56
Cuadro N° 14: el estilo de dirección en el desempeño influyen directamente de los trabajadores.....	56

INDICE DE ACRONIMOS

COOPAC: Cooperativa de Ahorro y Crédito

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo fundamental de determinar la incidencia del clima organización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera – Puno 2015. El estudio es de carácter cuantitativo, descriptivo. La población está conformada por 25 trabajadores, de los cuales se tomó el total de la muestra al 100% utilizando como técnica la encuesta y la guía de observación. Los datos recogidos fueron ordenados, clasificados y procesados con los programas de IBM SPSS Statistics 20.0 y MICROSOFT Excel para ser presentados en cuadros y gráficos, utilizando como prueba de hipótesis la Chi cuadrado de Pearson. Luego de obtener resultados y contrastar la hipótesis general mediante la Chi cuadrado de Pearson de $X^2_c 47,762$, se concluye que existe una incidencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno – 2015.

Palabras claves: Clima Organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

The present research work has the fundamental objective of determining the incidence of the organization climate in the labor performance of the workers of the Cooperative of savings and credit Mi Financiera - Puno 2015. The study is quantitative, descriptive. The population is made up of 25 workers, of which the total sample was taken 100% using the survey technique and the observation guide as a technique. The collected data were sorted, classified and processed with the IBM SPSS Statistics 20.0 and MICROSOFT Excel programs to be presented in charts and graphs, using Pearson's Chi square as a hypothesis test. After obtaining results and contrasting the general hypothesis using the Pearson Chi square of $X^2 = 47,762$, it is concluded that there is a direct incidence of the organizational climate on the work performance of the workers of the Mi Financiera Puno Savings and Credit Cooperative - 2015.

Key words: Organizational climate, work performance.

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

En lo referido al clima organizacional, las cooperativas son organizaciones integradas por un equipo humano amplio, el cual se constituye como el principal recurso para lograr promover los objetivos institucionales; velar para que este recurso humano logre trabajar bajo un clima adecuado y propicio, ayuda a cumplir las metas institucionales adecuadamente.

Las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día las cooperativas, instituciones que quieren ser más productivas necesitan del personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

Existe la preocupación dentro de las organizaciones, instituciones, en conocer los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores, en nuestro país el clima organizacional y desempeño laboral tampoco es inmerso, por ello este estudio tiene el objetivo de determinar la incidencia del clima organización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera – Puno 2015, y a partir de dichos resultados elaborar, estrategias y programas para mejora del clima organizacional.

En el Capítulo I, se da a conocer la introducción al presente trabajo Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mí Financiera Puno - 2015

En el Capítulo II, se da a conocer de manera detallada la revisión de literatura de clima organizacional, factores que influyen el clima organizacional, desempeño laboral.

En el Capítulo III, se aplica el método de investigación, población y muestra, dando a conocer las características más resaltantes del ámbito de estudio.

En el Capítulo IV, se exponen los resultados y la discusión de los mismos, resultado de un análisis minucioso en base a cada objetivo propuesto en el presente trabajo; asimismo, se dan a conocer los resultados de los datos obtenidos del trabajo de investigación; se presenta las recomendaciones de la investigación realizada. Se da a conocer las referencias bibliográficas y anexos para poder realizar el presente trabajo de investigación.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hablar del clima organizacional en las entidades públicas y privadas enfatizándose en el desempeño laboral, nos referimos a la eficiencia y eficacia con que los trabajadores de cualquier institución u organización logren realizar los resultados satisfactorios para la institución y para sí mismo; en el desempeño de los trabajadores debe de ser idónea, hábil, múltiple, capaz y competitiva.

El clima Organizacional según Litwin y Stinger (1978) refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores, se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada institución, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Según, Chiavenato (2005) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados, y constituye una estrategia individual para lograr objetivos.

Las dimensiones del clima organizacional son: las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, son las que inciden directamente en el desempeño laboral de los trabajadores y si las empresas privadas y públicas, instituciones gubernamentales y no gubernamentales no toman en cuenta, la productividad, eficacia y eficiencia, no funcionarían de la manera adecuada.

En las diversas instituciones que brindan servicios, como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera, existe personal laborando en diversas áreas, quienes realizan atenciones con mucha deficiencia y problemas, los cuales dificultan el desempeño eficiente, en tal sentido la entidad en general sufre de carencias y no pueden lograr las metas y objetivos planteados.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno, se conoce que no existe una interrelación entre trabajadores y una identidad con la cooperativa. El deterioro del clima organizacional hace que los trabajadores pierdan ese entusiasmo por su trabajo, lo que se refleja en el desempeño laboral, el personal de la cooperativa demuestra lentitud en sus quehaceres, indiferencia, fallas en el trabajo en equipo, identificación,

comunicación y en consecuencia se nota bajas en la productividad, razón por la que se planteó realizar el trabajo de investigación en el cual se demuestra el estado actual del clima organizacional en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno.

Problema General:

- ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi financiera Puno-2015?

Problemas Específicos:

- ¿Cómo influye las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores?
- ¿Cómo influye el estilo de dirección en el desempeño laboral de los trabajadores?

1.3 ANTECEDENTES

1.3.1 A Nivel Internacional

Arizmendi (2015), realizó la investigación: La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México. 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.

Galindo (2011), realizó la investigación: Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México. La investigación llegó a la siguiente conclusión: El clima organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la

organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

1.3.2 A Nivel Nacional

Bedoya (2003), realizó la investigación: La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

Sulca (2009), realizó la investigación: La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

1.3.3 A Nivel Local

Guevara (2015), desarrolló la investigación: El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público distrito fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 – 2014. Llegando a la siguiente conclusión: Se ha probado que existe relación directa entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, con un coeficiente de Pearson de 44.97%, lo cual significa que hay una probabilidad interna de independencia de datos observados y esperados, por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

Zevallos (2010), en su tesis denominado “La influencia del clima organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Puno – Periodo 2010”, concluye que: El clima organizacional influye directamente en el grado de satisfacción de los trabajadores porque las condiciones de trabajo no son las adecuadas, no existe reconocimiento por parte de los jefes en la labor realizada, no se han realizado promociones laborales durante los últimos años. El clima es deficiente porque los jefes no valoran al trabajador, no existe condiciones adecuadas para el trabajo creativo, los trabajadores no están de acuerdo con el estilo de administración de los jefes.

1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO

Objetivo General:

- Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi financiera Puno-2015.

Objetivos Específicos:

- Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores.
- Establecer la influencia del estilo de dirección en el desempeño laboral de los trabajadores.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2000) señala “El clima organizacional” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esto relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes: las personas se sienten bien consigo mismas, las personas se sienten bien con las demás personas, las personas son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones (Cornejo, 2003, p.52)

El clima Organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

Chiavenato (2007) el clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: Se percibe o experimenta por los miembros de la organización. Influye en su compartimiento. El termino clima

organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

2.1.1 Componentes del Clima Organizacional

El clima tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejas en sus niveles de motivación, así, su análisis ha de orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización (Méndez, 2006, p.72)

La afirmación anterior resume e integra la perspectiva general de muchos autores:

1. Incluye elementos objetivos estructurales de la organización. Son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización (sistema social), que pueden entenderse en el marco de variables tales como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a las personas de la organización, y son consideradas como parámetros sobre los cuales establecen proceso de interacción social.
2. Contemplan los aspectos subjetivos que el individuo, en proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización, constituye con base en su experiencia, creencias, percepciones, grado de participación y actitud, aspectos que se convierten en objetivos de medición en la identificación del clima organizacional.
3. Incluye la capacidad que tiene el individuo de cambiar las condiciones objetivas que le permiten ajustar sus percepciones de clima organizacional; aspecto que reafirma la visión integracionista de la definición, respecto a este componente, otras definiciones señalan el carácter dinámico de la organización, así como los comportamientos de las personas.
4. La construcción del clima organizacional que cada individuo realizan (elementos subjetivos) por las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social con otras personas de la organización (jefes y compañeros de trabajo) en el marco de variables (elementos objetivos y estructurales), tienen incidencia en aspectos de tipo subjetivo, como la satisfacción en el trabajo, y la motivación que se refleja en aspectos de la organización, por ejemplo, los niveles de eficiencia y de productividad.

Se entiende que en la construcción del clima intervienen como elementos básicos. Las personas interactúan en el mismo sistema social que determinan condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización. Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social, las aceptan y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización. Interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

2.1.2 Características de Clima Organizacional

Según, Cabrera (1999) el clima organizacional se tiene las siguientes características:

- ❖ Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ❖ Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- ❖ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros.
- ❖ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable.

2.1.3 Métodos de Medición del Clima

Brunet (1999) dice: Los instrumentos disponibles consisten mayormente en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción, distinguidos por: el contenido y la longitud, la población tenida en cuenta, el número de las dimensiones y escalas, la validez y la fiabilidad.

Cinco componentes del clima organizacional en los instrumentos de medición:

- Autonomía individual: libertad del individuo para medir por sí mismo sobre su trabajo.
- Estructura: grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos y objetivos en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de trabajadores.
- Sistema general de recompensa y retribución: el establecido y que se implementa y que tiene una relación íntima y explícita con el rendimiento producido.
- Atención - apoyo - interés - calor: que demuestran los superiores hacia sus subordinados en cuanto a sus relaciones humanas.
- Cooperación y capacidad de resolver conflictos: entre los trabajadores, los colegas, superiores y subordinados, sobre todo dentro de la sección del grupo de trabajo o de la oficina.

2.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stringer (1978) fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: Relaciones interpersonales, estilos de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de dirección y valores colectivos, lo explican de la siguiente manera:

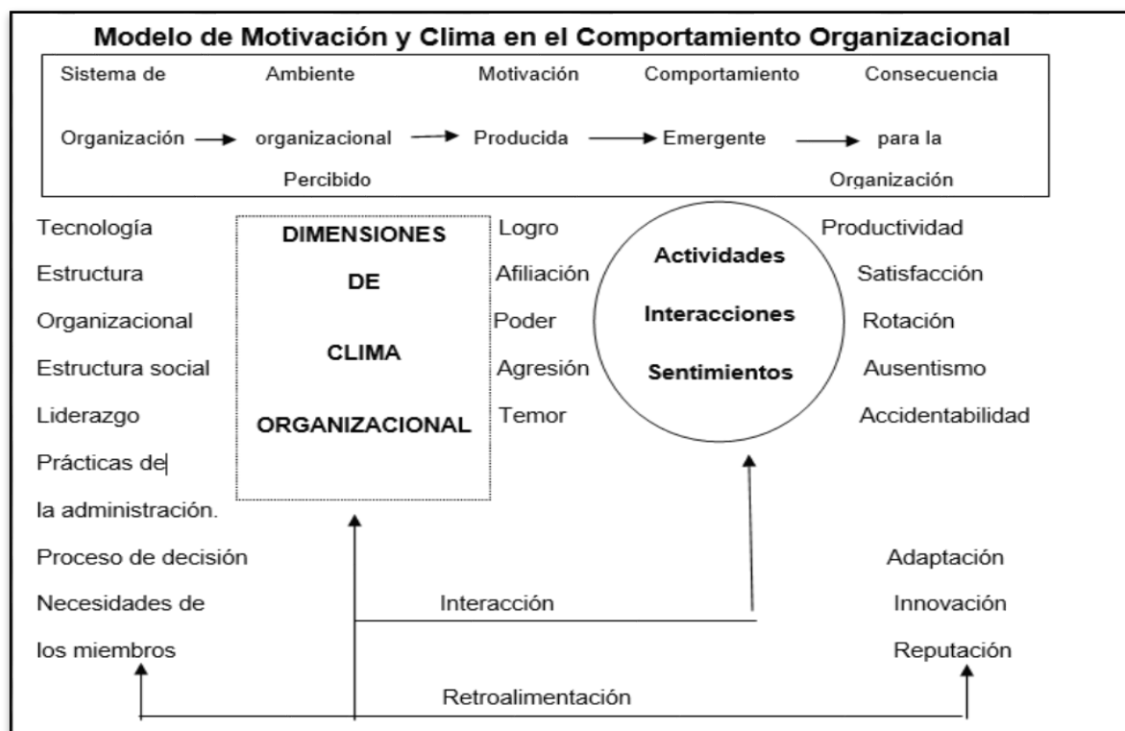
- Relaciones interpersonales: Grado en los empleados se ayuden entre si y sus relaciones sean respetuosas, cordiales y con confianza basados en la empatía.
- Estilos de dirección: Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores y pueden ser de forma participativa o autoritaria.
- Sentido de pertenencia: Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, sentimiento de compromiso, identidad y responsabilidad
- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- **Retribución:** Grado de equidad en la remuneración y os beneficios derivados del trabajo.
- **Disponibilidad de recursos:** Los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido con otras personas y dependencias para realizar su trabajo.
- **Estabilidad:** Los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo.
- **Claridad y coherencia de dirección:** Medida en que las metas y programas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- **Valores colectivos:** Se percibe en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

2.1.5 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que han sido descritas por los autores antes mencionados. Factores que se tomaron de las descripciones de Halpin y Crofts, Litwin y Stringer (1978), y otros trabajos de investigadores.

Gráfico N° 01



Fuente: Dessler (1993, p. 191)

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos; estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre ellos tenemos:

2.1.6 TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

a) Teoría de la jerarquía de necesidades.

Según Maslow, esta teoría de la motivación presenta cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente y su gráfico es en forma de pirámide la cual está representada en la parte inferior.

- Necesidades fisiológicas: hambre, sueño, sed, etc.
- Necesidades de seguridad: protección, abrigo, ausencia de peligro.
- Necesidades sociales: amistad, amor, pertenencia al grupo, actividades sociales.
- Necesidades de autoestima: estatus, prestigio, auto respeto, confianza en sí mismo, reconocimiento.
- Necesidades de autorrealización: crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional siendo lo último a mencionar en la pirámide de Maslow.

b) Teoría de la Expectativa

Desarrollado por Lawler (2005) encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamiento, sino que también el compañerismo y la dedicación a la organización. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresalen los siguientes:

- El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondientes. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. La evaluación de desempeño no produce distinciones salariales puesto que a los

gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran mejor desempeño.

- La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales genéricas y amplias que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se toman planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
- El perjuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo de homo economicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor. Las conclusiones de Lawler (2005) son: Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Si las personas reciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñaran de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer este tipo de percepción (Chiavenato, 1999 p. 43).

Esta teoría de las expectativas, argumenta que las personas toman, la mayoría de las veces, decisiones racionales que meditan sobre sus acciones y actúan para satisfacer sus necesidades, todo lo cual les puede ayudar a alcanzar sus metas.

Lawler (2005) como el nombre lo indica la teoría de las expectativas apunta al hecho de que la gente se sienta motivada por la promesa de obtener recompensas. Ellos experimentan constantemente con la oferta de una amplia gama de recompensas, con la esperanza de hallar aquellas que motiven más a los empleados.

c) Teoría de la Equidad

Se ocupa de explicar el proceso motivacional, está basada en los planeamientos que Festinger, (1954). Este autor postulo que las personas tienden a evaluar sus propias opiniones y actitudes, preferentemente con base a criterios objetivos. Tomando en cuenta todo lo que aporta su trabajo, todo lo que obtiene su trabajo. Y después juzgan si el balance de insumos y resultados es justo. Aun cuando el trabajo sea agradable y motivador, es probable que las personas se sientan enfadadas si consideran que no están recibiendo un trato justo. (Hellriegel, 2008, p. 112)

2.1.7 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

a) Organización lineal o militar.

Se caracteriza porque la actividad se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un solo jefe.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombre clave, lo que origina trastornos.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo.

b) Organización funcional o de Taylor.

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtienen las más altas eficiencias de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre jefes.

c) Organización Staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influya sobre manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de las asesora no se delimita por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Puede existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

d) Organización de comités

Consiste en asignar los asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto, se clasifican en:

- Directivo: Representa a los accionistas de una empresa.
- Ejecutivo: Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- Vigilancia: Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- Consultivo: Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son objetivas, representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, las deliberaciones son tardías.

- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de sus responsabilidades y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

2.2 DESEMPEÑO LABORAL

Florez & Rada (2001) el desempeño son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Según Robbins (2004) el desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de las metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (2004) el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (p.116)

Partiendo de las premisas anteriores se infiere que el desempeño son aquellas funciones que una empresa le asigna al empleado a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa.

Chiavenato (1999) expone que el desempeño del cargo o funciones relacionados al cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente (p. 357).

Tomando en cuenta aspectos como: el conocimiento del trabajo, cooperación, producción, calidad de servicio y creatividad. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara.

- La Administración del Desempeño: Es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las

organizaciones.

- **Medición del Desempeño:** Para medir el desempeño se necesita evaluar a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben de ayudar a la gerencia para determinar cuan eficiente y eficaz es la labor de los empleados en el logro de los objetivos.
- **Mejoramiento del Desempeño:** Es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de atención al usuario sustentables y de alta calidad. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.
- **Evaluación del Desempeño:** Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación del desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización.

2.2.1 Factores que influyen en el desempeño laboral

a) Satisfacción laboral.

Dentro de las ciencias de la organización, “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (Wright & Bonett, 2007, p.143).

La satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (Sikula, 1992 en Morillo, 2006, p. 47).

Chiavenato (1986) señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo” (citado en Morillo, p. 48).

b) Trabajo en equipo

López (2002) número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y

con responsabilidad mutua compartida. Ramírez (1998) un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo: Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos. Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En resumen, el trabajo en equipo es la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte y ayude al logro del objetivo común.

c) Comunicación

La comunicación juega un papel muy importante en el desarrollo de cualquier interacción humana, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un margen mínimo de error en distorsión para poder alcanzar un nivel de desempeño eficiente. La comunicación es el proceso que une a las personas para poder compartir sentimientos y conocimientos (Chiavenato, 2007, p.68). Para poder tener una buena comunicación debe de existir:

- **Confianza:** Creer que las personas son capaces de hacer las cosas bien antes de que no los demuestren. Es confiar en la capacidad de sus cualidades en el nivel en que las posean y esperar que se vayan desarrollando.
- **Exigencia:** Cuando se confía y cree en las personas se está seguro de que llevarán a cabo su tarea de la manera óptima y mejor posible exigiéndoles lo mejor de cada uno.

- **Respeto y Lealtad:** El respeto mutuo supone al menos tratar a los demás como esperamos que nos traten a nosotros. Además de ello el respeto supone lealtad y por ende ser honesto con la otra persona.
- **Reconocimiento:** Si existe algún factor que mueva a las personas a ilusionarse con lo que hacen, es el identificar que las personas de las que dependen reconozcan el esfuerzo y lo estimen.
- **Coherencia:** Es más importante para nuestros colaboradores lo que hacemos lo que decimos. Si ellos detectan que nuestra conducta no apoya nuestras ideas por muy correctas que estas sean. Es primordial que sea nuestra conducta la que vaya por delante y no exista diferencias entre lo que nosotros hacemos y lo que pedimos a los demás que realicen.
- **Disponibilidad:** Un jefe no accesible, que mantiene la distancia, que siempre esta tan ocupado que no tiene tiempo para poder dialogar con su personal, que obliga a sus colaboradores a que vayan a él y no el acercarse a su personal, demuestra poco interés por las personas o una actitud defensiva. Estar lo suficientemente cerca del personal para poder detectar el problema antes de que pueda suceder una crisis.
- **Despertar entusiasmo:** Ser capaz de ilusionar a las personas con retos laborales difíciles, pero si realizables, transmitir confianza en la consecución de los resultados, animar cuando el personal se hunde o fracasa, hacer sentir orgullo y la satisfacción de estar trabajando en algo que merece la pena, son cualidades del dirigente o jefe que sabe motivar (Vera, 2011, p. 45).

➤ **Funciones de la Comunicación**

- ✓ **Control:** En este caso la comunicación sirve para controlar el comportamiento de las personas en varios sentidos. Por una parte, en las organizaciones existen jerarquías y orientaciones formales que las personas deben de seguir. Cuando se informa a las personas que deben comunicar cualquier problema de trabajo, la comunicación está desempeñando una función de control. Por otra parte, la comunicación informal también controla el comportamiento.
- ✓ **Motivación:** La comunicación facilita motivar a las personas, porque les aclara lo que deben hacer, evalúa la calidad de su desempeño y las orienta respecto a lo que procede hacer para mejorarlo.
- ✓ **Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones, es decir, proporciona

aquello que a las personas y los grupos necesitan para poder tomar sus decisiones transmitiéndoles datos para que identifiquen y evalúen alternativas de acción.

- ✓ **Expresión de Emociones:** La comunicación que exista en un grupo es un mecanismo realmente fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción, de frustración o ambos a la vez en un solo sentimiento. La comunicación nos permite expresar diversas emociones relativas a los sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.

Estas cuatro funciones tienen la misma importancia para el desarrollo de una buena comunicación. Para que las personas y los grupos puedan tener un buen desempeño necesitan de algún tipo de control, de algún estímulo a su esfuerzo, de medios para expresar sus emociones y de la toma de decisiones (Chiavenato, 2004, p. 81).

➤ **Tipos de Comunicación**

- I. La Comunicación Verbal:** El uso de las palabras habladas o escritas para poder de una manera compartir cierta información con los demás. La lengua o tipo de lengua es vital para la comunicación y el tipo de lengua para ser aplicado en determinado lugar.
- II. La Comunicación no Verbal:** Significa que comparten la información, sin emplear palabras, para codificar los pensamientos. En la comunicación no verbal es fundamental el uso de la mímica o señas con las cuales se da a entender un mensaje. En la comunicación interpersonal donde se usan ambos factores, al parecer con incidencia sobre ello, los factores no verbales (señales, gestos o mímica) tienen más influencia y significancia en el efecto total de un mensaje que los verbales (Chiavenato, 2004).

d) Autoestima

Autoestima es la valoración, generalmente positiva, de uno mismo. Para la psicología, se trata de la opinión emocional que los individuos tienen de sí mismos y que supera en sus causas la racionalización y la lógica, es un sentimiento valorativo de nuestro conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que forman la personalidad. Dicho sentimiento puede cambiar con el tiempo: a partir de los cinco o seis años de edad, un niño comienza a formar el concepto sobre cómo es visto por el resto de la gente.

El mantenimiento de una buena autoestima es imprescindible en cualquier psicoterapia, ya que suele constituirse como un síntoma recurrente en distintos problemas conductuales. Por eso, hay psicólogos que definen a la autoestima como la función del

organismo que permite la autoprotección y el desarrollo personal, ya que las debilidades en la autoestima afectan la salud, las relaciones sociales y la productividad.

El concepto de autoestima es muy importante en el campo de la psicopedagogía. Esta disciplina considera a la autoestima como la causa de las actitudes constructivas en los individuos, y no su consecuencia. Esto quiere decir que, si un alumno tiene buena autoestima, entonces podrá alcanzar buenos resultados académicos.

La autoestima también suele ser un valor analizado desde la autoayuda, con miles de libros que enseñan cómo protegerla e incentivarla. Sin embargo, hay sectores de la psicología que creen que la autoayuda puede ser perjudicial para el individuo, ya que promueve un perfil narcisista que afecta a las relaciones sociales.

e) Capacitación del Trabajador.

La capacitación del personal es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que este es el factor principal en el desempeño de los trabajadores, dentro de las empresas hay una poca contribución y respuesta positiva ante las necesidades de la empresa.

Para Chiavenato (2011) “la capacitación del personal es el proceso de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 322).

Capacitación significa entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo, esto nos llevara a crear personas autosuficientes.

Para Werther y Davis (2008) “la capacitación del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades” (p. 148).

2.2.2 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato, (1999). Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

- Beneficios para el Jefe.- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Beneficios para el Subordinado.- Conoce las reglas de juego, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Beneficios para la Organización.- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado e identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos (Chiavenato, 1999).

2.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Puede tener los siguientes objetivos intermedios, según Chiavenato (1999):

- Cumplimiento de objetivos
- Comportamiento organizacional
- Rendimiento y aplicación de estrategias
- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Calculo de potencial de desarrollo de los empleados.

2.2.4 Formula para Determinar el Desempeño

$\text{Desempeño} = \text{Capacidad} * \text{Motivación}$

El resultado es que solo se darán altos niveles de desempeño individual cuando la gente no solo cuente con los conocimientos, las habilidades, las aptitudes adecuadas, sino que además está motivada para desempeñarse bien. En general los problemas de desempeño tienen dos causas típicas, falta de conocimiento y falta de motivación.

2.2.5 Administración del Desempeño

Flórez (2001) plantea que: La administración del desempeño, se refiere al proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones (p. 244).

De lo indicado anteriormente, se deduce que la administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y mejora la comunicación.

Chiavenato (2009) indica que; La administración del desempeño, es el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades y competencias colectivas y motivación de las personas que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando esta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos (p. 272).

2.2.6 Causas del Desempeño

Lawler (2005) La gente necesita motivación y capacidad. Los trabajadores altamente motivados no conseguirán resultados si carecen de las habilidades, la experiencia y la personalidad que necesita la organización. En forma similar la experiencia, el conocimiento y las habilidades no producirán grandes resultados si los empleados no tienen motivación (p.40).

Flórez (2001) una de las fallas más frecuentes de los supervisores es que no proporcionan información suficiente acerca del trabajo realizado por las personas, de manera tal que estas no saben que es lo que se esperan de ellas (p.345).

Si las personas hacen bien su trabajo, el supervisor no le dice nada: y si lo hace mal, tampoco se lo dice. Después de varios ensayos la persona prende que, haga lo que haga, no pasara nada.

2.2.7 Medición del Desempeño

Stanton (2001) plantea: El análisis y la atención a las quejas de los clientes son una herramienta de evaluación que puede utilizar tanto las empresas lucrativas como las no lucrativas. El proceso de atención de quejas requiere llevar un control de (p. 585):

- Queja de los clientes
- Como los resuelven los empleados
- Determinación de si la queja se atendió de manera bastante satisfactoria como para que el cliente vuelva a adquirir los servicios de la empresa.

Stanton (2001) menciona que; En algunos casos la evaluación del desempeño sería mucho más fácil, si pudiera basarse en criterios cuantitativos. Los estándares serían absolutos y las desviaciones positivas o negativas estos podrían ser medios con precisión. De este modo se reduciría al mínimo la subjetividad y el prejuicio personal de quienes la realizan. Sin embargo, es preciso tener en cuenta muchos factores cualitativos, pues influyen en el desempeño, algunos de ellos muy usados son (p.585):

- Conocimiento de los productos, de las políticas de la compañía y de la competencia.
- Administración del tiempo.
- Relaciones con los clientes.
- Aspecto personal.
- Personalidad y actitud: Cooperación, Ingenio y creatividad.

2.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica (Díaz & Montalbán, 2004).

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

Hipótesis general

- El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi financiera Puno-2015.

Hipótesis específica

- Las relaciones interpersonales influyen directamente, en el desempeño laboral de los trabajadores.
- El estilo de dirección influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
Variable Independiente: Clima Organizacional	Relaciones interpersonales	- Confianza - Respeto - Empatía	- Establece los lazos de confianza con sus compañeros de trabajo. - Sabe llegar a la gente de manera cordial. Viste adecuadamente en su centro laboral.
	Estilo de Dirección	- Autoritario - participativo	-Mi jefe inmediato superior es autoritario. -Mi jefe genera canales de comunicación con el grupo de trabajo. -El trato que recibe de parte de sus superiores es el adecuado
Variable dependiente: Desempeño Laboral	Trabajo en Equipo	-Aprendizaje -Participación activa en grupo. -Toma de decisiones	.-Contribuye con el aprendizaje de sus compañeros. -Participa activamente para el logro de un objetivo común. -Participa en la toma de decisiones de la cooperativa.
	Comunicación	-Comunicación verbal. -Comunicación no Verbal	-Cuando se expresa utiliza adecuadamente el lenguaje. -En su comunicación diaria, utiliza las señas, gestos y movimiento de cuerpo.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1 METODO DE INVESTIGACIÓN

Según Hueso & Cascant (2012) la metodología es la estrategia de investigación que elegimos para responder a las preguntas de investigación, ya sean cualitativa, cuantitativa o mixta. La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es descriptivo correlacional

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es no experimental, correlacional descriptiva.

Para efectivizar la validación y contrastación de la hipótesis se aplicó la estadística descriptiva, la prueba de hipótesis con el coeficiente de correlación de Pearson Correlación., denotado como r_{xy} :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

DONDE:

r	=	Coefficiente de correlación de Pearson
n	=	Número de pares observados
$\sum X$	=	Suma de los valores de X
$\sum Y$	=	Suma de los valores de Y
$\sum XY$	=	Suma de los valores de X.Y
$\sum X^2$	=	Suma de los cuadrados de X
$(\sum X)^2$	=	Cuadrado de la suma de los valores de X
$\sum Y^2$	=	Suma de los cuadrados de Y
$(\sum Y)^2$	=	Cuadrado de la suma de los valores de Y

Interpretación: El coeficiente de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

-1.00 = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”)

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+1.00 = Correlación positiva perfecta.

Luego: para probar la hipótesis se utilizará la Chi cuadrada.

3.4 DIMENSIONES

- Relaciones Interpersonales
- Estilo de Dirección
- Trabajo en Equipo
- Comunicación

3.5 UNIDAD DE OBSERVACIÓN

- Clima Organizacional

3.6 UNIDAD DE ANÁLISIS

- Desempeño Laboral

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Morales (2012) sugiere que “cuando la población es muy pequeña y el error tolerado muy pequeño, prácticamente hay que tomar a toda o casi toda la población”. Debido a ello se determinó como tamaño de la muestra al 100% de la población:

❖ **Población:** Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno.

Total de trabajadores: 25

Se realizó la encuesta a los 25 trabajadores, por lo que el margen de error es de 0, y el

nivel de confianza es de 100%.

❖ **Muestra:** Censal

3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

▪ **Técnica:**

Se trabajó con la aplicación de la encuesta y la observación

▪ **Instrumentos**

Se trabajó con el cuestionario, a través de un conjunto de preguntas cerradas respecto a las variables a medir y la ficha de observación.

3.9 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el procesamiento de la información recopilada se clasificaron los datos de acuerdo a los objetivos planteados, para ello se tomó los siguientes aspectos.

- Tratamiento Estadístico.- El cual consistió en la aplicación de las técnicas para tabular y expresar porcentualmente los resultados, para su posterior análisis e interpretación de los datos.

- Análisis e Interpretación de los Datos.- A través de la aplicación de los cuadrados porcentuales descriptivos en orden correlativo; asimismo se complementó con un análisis de los datos obtenidos de los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se responde a las preguntas de investigación, a través del análisis de datos, resultados de la aplicación del cuestionario en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno, asimismo, se analiza las variables de manera individual, luego se menciona algunas propuestas para la mejora del clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno.

Como resultados de la variable Clima organizacional se expone las dimensiones: relaciones interpersonales y estilo de dirección, mientras que en la variable Desempeño laboral se mide las dimensiones como el trabajo en equipo, y la comunicación.

RELACIONES INTERPERSONALES

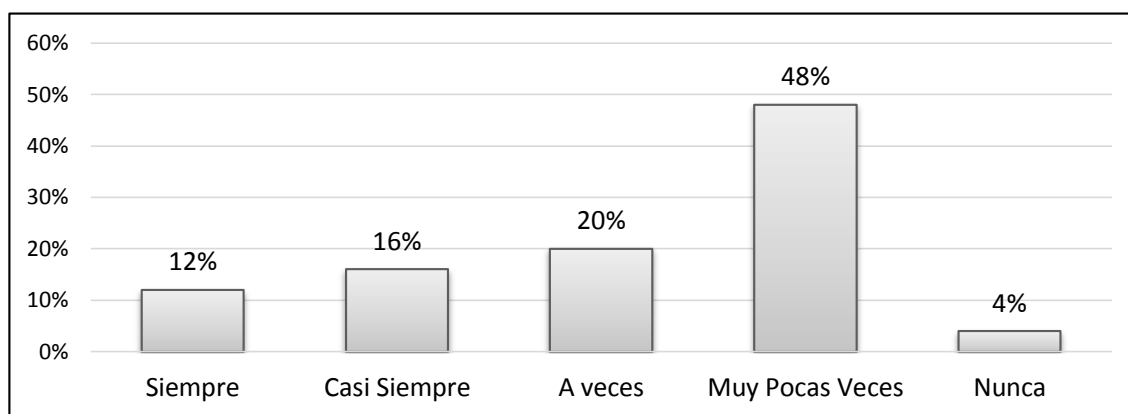
CUADRO N° 1

Confianza entre compañeros de trabajo

Grado de confianza	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	12%
Casi Siempre	4	16%
A veces	5	20%
Muy Pocas Veces	12	48%
Nunca	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 2



Fuente: Cuadro N° 1
Elaboración: Propia

En el cuadro N° 1 y el gráfico N° 2, el 48% de los trabajadores de la Cooperativa respondieron muy pocas veces, un 20% indica que a veces, el 16% casi siempre, 12% siempre y el 4% de los trabajadores señala nunca.

El 48% del total de trabajadores encuestados señalan que muy pocas veces tienen lazos de confianza con sus compañeros de trabajo, porque desconfían; el 20% indican que a veces tienen confianza, mientras que el 12% manifiestan que constantemente tienen lazos de confianza entre trabajadores, lo cual significa que pocos disponen de la actitud de confiar en sus compañeros; el 4% dice que nunca han tenido confianza, porque no tienen predisposición.

Entonces, la mayoría de los trabajadores 48%, muy pocas veces generan lazos de confianza con sus compañeros, esto ocurre porque los trabajadores de la cooperativa no generan lazos de confianza y buenas relaciones interpersonales. Los trabajadores muestran desconfianza, no opinan con libertad, hasta cuando uno de sus compañeros de trabajo no se encuentran en la oficina, nadie sabe dónde está, hasta algunos no saben su número celular de sus compañero de trabajo, Según el autor Litwin y Stringer (1978) indica: “la confianza está basado en la empatía”; el 12% manifiesta que constantemente tienen lazos de confianza, lo que contribuye a un adecuado clima organizacional; mientras el 4% tienen una desconfianza en la cooperativa, no mantienen buenas relaciones interpersonales basadas en la confianza.

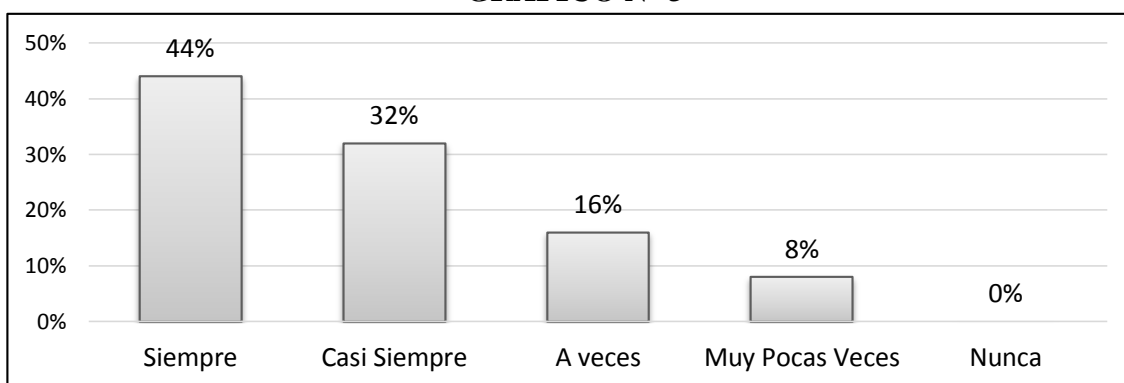
CUADRO N° 2

Educación y Cordialidad

Cordialidad en el trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	44%
Casi Siempre	8	32%
A veces	4	16%
Muy Pocas Veces	2	8%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 3



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 2 y gráfico N° 3, el 44% de los trabajadores de la Cooperativa, indican tener siempre un trato educado, el 32% señalan casi siempre; el 16% señala a veces y el 8% muy pocas veces.

El 44% de los trabajadores encuestados manifiestan que atienden de manera educada y cordial a los clientes, porque creen que es lo lógico; el 32% cree que casi siempre atienden con cordialidad, por órdenes de sus superiores; el 16% señala a veces a fin de captar clientes y el 8% indican que muy pocas veces brinda una atención de manera educada y cordial.

Entonces, el 44% de trabajadores encuestados señalan que tratan con respeto a los usuarios y compañeros. Sin embargo, se observó que en reiteradas oportunidades los trabajadores muestran su indiferencia con los clientes que buscan una información adecuada y detallada; el 32% casi siempre brindan un trato amable y de manera correcta; existen situaciones en que los trabajadores hacen perder los Boucher de pagos de los clientes; el 16% señala a veces y el 8% de los encuestados se sinceran e indican que muy

pocas veces se esmeran en brindar una atención adecuada. Los trabajadores no siempre mantienen buenas relaciones interpersonales con los usuarios y compañeros.

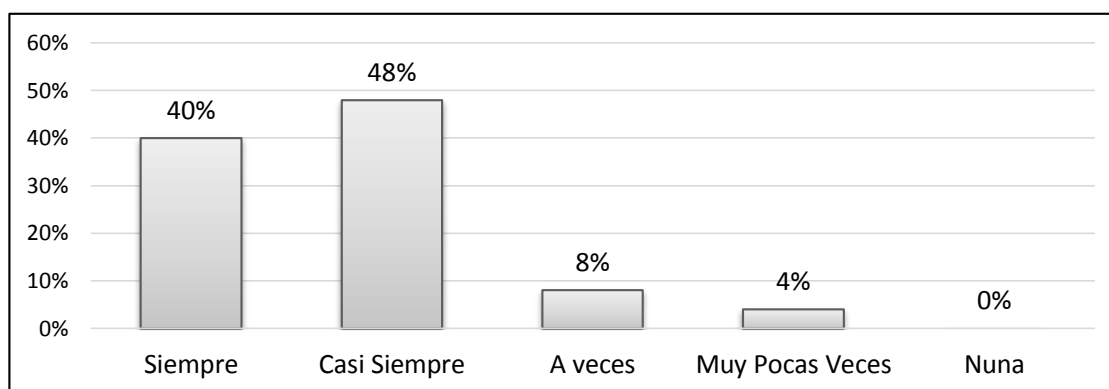
CUADRO N° 3

Apariencia personal (Viste adecuadamente en su centro laboral)

Viste adecuadamente	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	40%
Casi Siempre	12	48%
A veces	2	8%
Muy Pocas Veces	1	4%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 4



Fuente: Cuadro N° 3
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 3 y el gráfico N° 4, el 48% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa señalan casi siempre; el 40% indican que siempre; el 8% señalan que a veces, el 4% indica que muy pocas veces.

El 48% de los trabajadores encuestados casi siempre se visten adecuadamente en su centro laboral, porque creen que es lo adecuado para un trabajador; el 40% siempre están vestidos adecuadamente, porque tienen un buen concepto de su centro laboral, el 8% señalan que a veces logran ir a su centro laboral con una ropa adecuada, porque creen que el salario no les alcanza, y el 4% indica que muy pocas veces lograr ir a la cooperativa con un uniforme adecuado.

Entonces, el 48% de los trabajadores encuestados casi siempre se visten adecuadamente en su centro laboral, lo cual indica que un trabajador se identifica con la cooperativa; el 40% siempre están vestidos adecuadamente, según el autor Robbins, S. (1996), cuando una/un empleado va a su trabajo elegantemente es signo de que el empleado tiene un buen concepto de su centro laboral, por lo que siempre estará con trajes apropiados y en algunos casos para los trabajadores el vestir bien es muestra de respeto e identidad con su centro laboral; el 8% señalan que a veces logran ir a su centro laboral con una ropa adecuada, y el 4% indica que muy pocas veces lograr ir a la cooperativa con un uniforme adecuado, lo que indica que este porcentaje de trabajadores no se identifican con la cooperativa.

ESTILO DE DIRECCIÓN

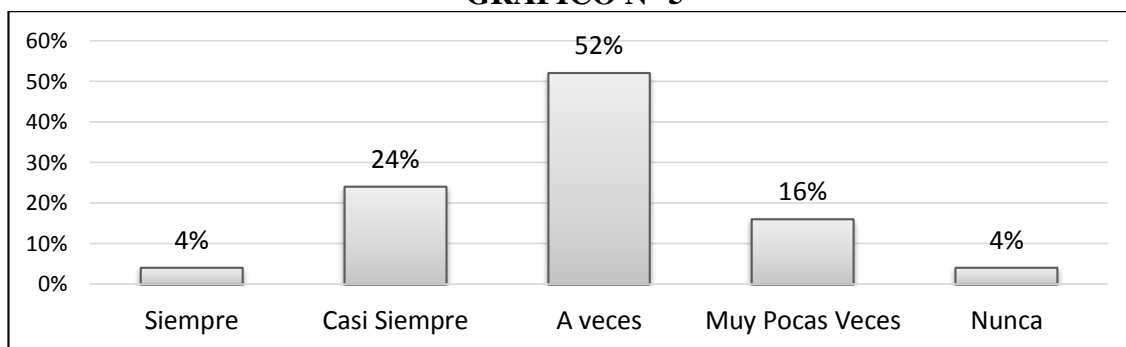
CUADRO N° 4

Estilo Autoritario de Supervisión

Trato autoritario	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4%
Casi Siempre	6	24%
A veces	13	52%
Muy Pocas Veces	4	16%
Nunca	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 5



Fuente: Cuadro N°4
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 4 y el gráfico N° 5, se muestra que el 52% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa, señalan que a veces sus jefes inmediatos superiores son autoritarios; el 24% del total de trabajadores encuestados indican que casi siempre; el 16% de los encuetados señalan que muy pocas veces; el 4% dicen que son autoritarios, y el 4% manifiesta que no son autoritarios.

El 52% de los trabajadores encuestados, señalan que a veces sus jefes inmediatos superiores son autoritarios, por la desconfianza; el 24% del total de trabajadores encuestados indican que casi siempre el estilo de dirección de sus superiores es autoritario, porque reciben órdenes mediante una serie de documentos; el 16% de los encuetados señalan que muy pocas veces sus superiores son autoritarios; el 4% dicen que son autoritarios, porque no consultan con sus trabajadores y existen despidos arbitrarios y el 4% manifiesta que sus superiores no son autoritarios, porque este porcentaje de trabajadores tienen una preferencia por los directivos.

Por lo tanto, el 52% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa recibieron órdenes de manera autoritaria; el 24% del total de trabajadores encuestados recibieron órdenes autoritarias mediante una serie de documentos, el autor Nosnik (1996), señala que se utiliza los documentos de información en una comunicación descendente para llegar los mensajes desde la parte directiva hacia los empleados; para el 16% de los encuetados muy pocas veces sus superiores han sido autoritarios; el 4% indican que sus compañeros fueron despedidos arbitrariamente y el 4% manifiesta no son autoritarios.

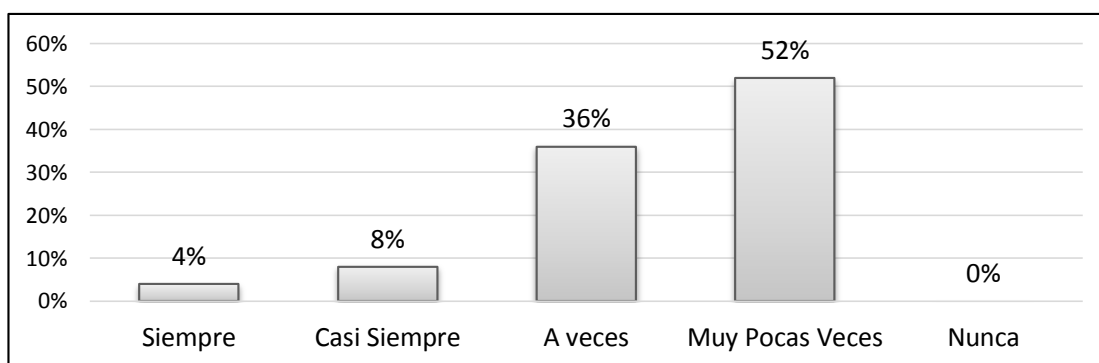
CUADRO N° 5

Generación de canales de comunicación

Interacción en el trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4%
Casi Siempre	2	8%
A veces	9	36%
Muy Pocas Veces	13	52%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 6



Fuente: Cuadro N° 5
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 5 y el gráfico N° 6, el 52% de los trabajadores de la Cooperativa, señalan que muy pocas veces generan canales de comunicación; el 36% manifiestan que a veces; el 8% indica que casi siempre, y el 4% dice que siempre.

El 52% de los trabajadores de la Cooperativa, señalan que muy pocas veces los jefes generan canales de comunicación con el grupo de trabajo, porque no manejan adecuadamente la comunicación interpersonal; el 36% manifiestan que a veces generan los canales de comunicación; el 8% indica que casi siempre, y el 4% dice que si se generan canales de comunicación con sus superiores, porque tienen confianza.

Por lo tanto, el 52% de los trabajadores de la Cooperativa, muy pocas veces tuvieron una comunicación interpersonal; el 36% a veces tienen una comunicación; el 8% de los encuestados casi siempre tiene una buena comunicación; el 4% logran tener una comunicación adecuada con sus superiores, “la comunicación es el proceso que une a las personas para poder compartir sentimientos y conocimientos”, Chiavenato I. (2007), los trabajadores no logra tener una buena comunicación con sus superiores.

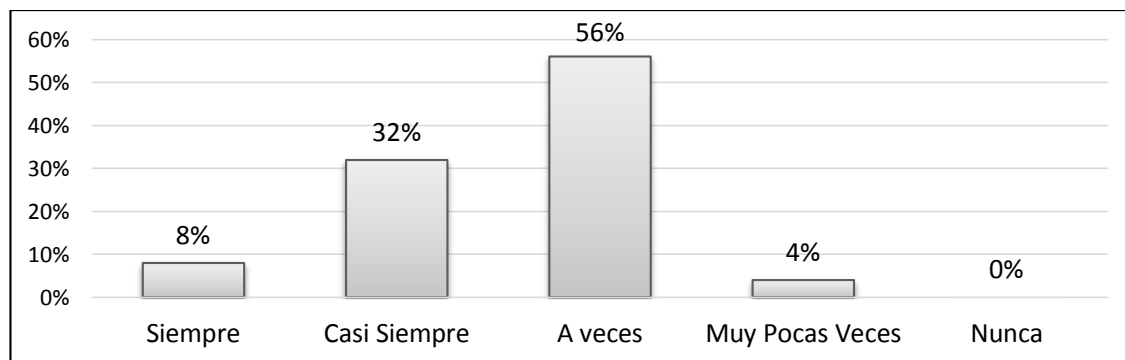
CUADRO N° 6

Trato de los superiores

Trato adecuado	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8%
Casi Siempre	14	32%
A veces	8	56%
Muy Pocas Veces	1	4%
Nunca	0	%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 7



Fuente: Cuadro N° 6
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 6 y el gráfico N° 7, el 56% de los trabajadores encuestados afirman que a veces; el 32% manifiestan que casi siempre; el 8% de los trabajadores encuestados indican que siempre, y un 4% de los encuestados dicen que muy pocas veces.

El 56% afirman que a veces reciben un trato adecuado por parte de sus superiores; porque prima el autoritarismo; el 32% manifiestan que casi siempre, porque se propicia la participación; el 8% de los trabajadores encuestados indican que siempre reciben un trato adecuado, porque se practica la comunicación interpersonal y un 4% de los encuestados dicen que muy pocas veces el trato de sus superiores son las más adecuadas.

Entonces, el 56% de los trabajadores encuestados a veces reciben un trato adecuado por parte de sus superiores en su centro laboral; el 32% de los trabajadores encuestados casi siempre reciben un trato adecuado; el 8% de los trabajadores encuestados reciben un trato adecuado, manejando adecuadamente la comunicación interpersonal y un 4% de los encuestados muy pocas veces han recibido un trato adecuado por parte de sus superiores. Litwin y Stringer (1978) los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores y propician la participación.

TRABAJO EN EQUIPO

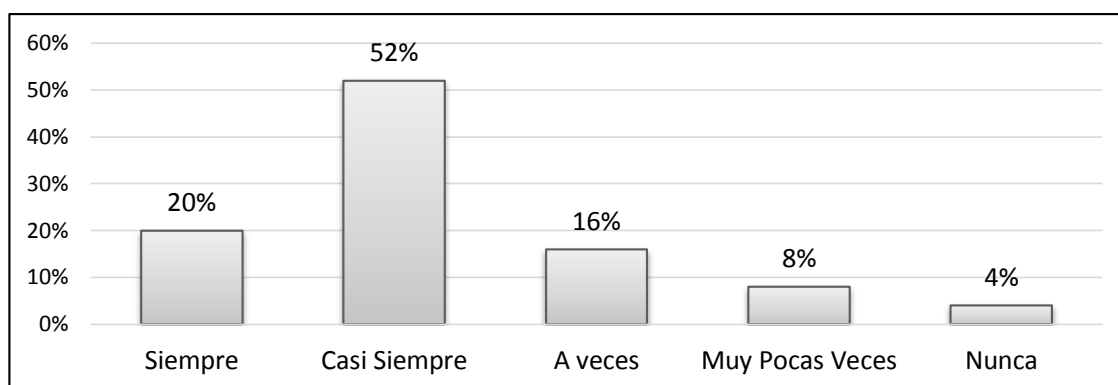
CUADRO N° 7

Contribución con el aprendizaje

Asiste en el aprendizaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20%
Casi Siempre	13	52%
A veces	4	16%
Muy Pocas Veces	2	8%
Nunca	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 8



Fuente: Cuadro N° 7

Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 7 y el gráfico N° 8, el 52% de los trabajadores encuestados de la cooperativa, manifiestan que casi siempre contribuyen en el aprendizaje de sus compañeros de trabajo; 20%, indica que siempre contribuye en el aprendizaje de sus compañeros; el 16% a veces enseñan a sus compañeros; el 8% muy pocas veces, y el 4% nunca.

El 52% de los trabajadores encuestados de la cooperativa, manifiestan que casi siempre contribuyen en el aprendizaje de sus compañeros de trabajo, porque practican el trabajo en grupo; el 20%, indica que siempre contribuye en el aprendizaje de sus compañeros, tiene buenas relaciones interpersonales; el 16% a veces enseñan a sus compañeros, porque buscan practicar el compañerismo; el 8% muy pocas veces, y el 4% nunca, porque aducen que cada uno se defiende.

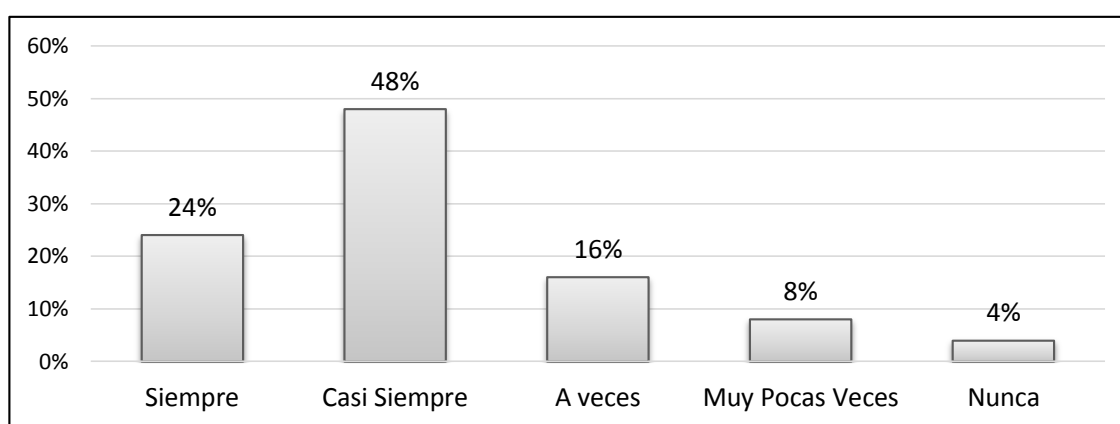
Por lo tanto, el 52% de los trabajadores encuestados de la cooperativa casi siempre contribuyen en el aprendizaje de sus compañeros de trabajo, sin embargo, si los trabajadores no tienen buenas relaciones interpersonales como se muestra en los cuadros anteriores menos podría contribuir en el aprendizaje de sus compañeros; el 20%, siempre contribuye en el aprendizaje de sus compañeros, porque tiene buenas relaciones interpersonales, Chiavenato, I. cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dado origen a lo que se denomina trabajo en equipo; el 16% a veces enseñan a sus compañeros, porque se busca el trabajo en equipo; el 8% muy pocas veces, y el 4% nunca, sino existe trabajo en equipo, no contribuyen con el aprendizajes de sus compañeros de trabajo.

CUADRO N° 8

Participación en el logro de objetivos

Participación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	24%
Casi Siempre	12	48%
A veces	4	16%
Muy Pocas Veces	2	8%
Nunca	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 9Fuente: Cuadro N° 8
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 8 y el gráfico N° 9, el 48% de los trabajadores encuestados señalan que casi siempre participan; el 24% aseguran que siempre participan; el 16% de los trabajadores encuestados señalan que a veces; el 8% de los encuestados muy pocas veces y un 4% dice nunca.

El 48% del total de trabajadores encuestados casi siempre participan alentando al equipo de trabajo para el logro de un objetivo común, porque se identifican con la cooperativa; el 24% aseguran que siempre participan, porque buscan lograr los objetivos; el 16% de los trabajadores encuestados señalan que a veces tienen una participación activa para el logro de objetivo, porque no propician la participación; el 8% de los encuestados muy pocas veces y un 4% dice nunca, porque no manejan adecuadamente las relaciones interpersonales.

Entonces, el 48% del total de trabajadores de la Cooperativa casi siempre participan alentando al equipo de trabajo para el logro de un objetivo común, Sin embargo, se

observa que los trabajadores no participan en su totalidad de las reuniones; el 24% aseguran que siempre participan, porque buscan lograr los objetivo mediante el trabajo en equipo; el 16% de los trabajadores a veces tienen una participación activa para el logro de objetivo, porque no propician la participación, Chiavenato, (2000) trabajo en equipo es cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades.

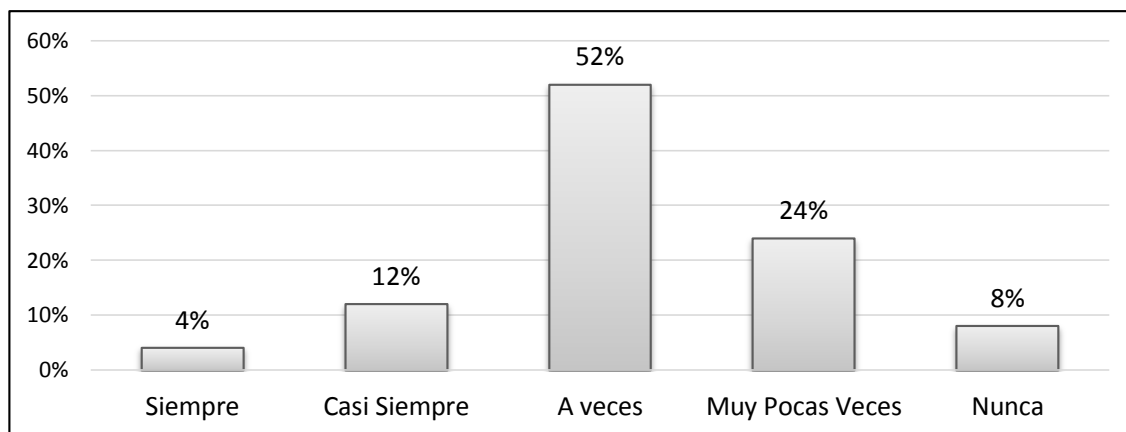
CUADRO N° 9

Participación en la toma de decisiones

Participa en reuniones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4%
Casi Siempre	3	12%
A veces	13	52%
Muy Pocas Veces	6	24%
Nunca	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 10



Fuente: Cuadro N° 9
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 9 y el gráfico N° 10, el 52% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa indican que a veces participan; el 24% de trabajadores encuestados señalan muy pocas veces; el 12% manifiestan que casi siempre; el 4% dice que siempre, y el 8% nunca han participado en la toma de decisiones.

El 52% del total de los trabajadores encuestados de la Cooperativa a veces participan, porque busca aportar; el 24% muy pocas veces, porque no toman mucho en cuenta el trabajo en equipo; el 12% manifiestan que casi siempre participan, el 4% dice que siempre participan, y el 8% nunca ha participado en la toma de decisiones, porque no

fueron tomados en cuenta.

Por lo tanto, el 52% de los trabajadores encuestados a veces participan en la toma de decisiones de la cooperativa, Identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, Stoner F. (1996); el 24% muy pocas veces participaron de las reuniones desarrolladas; el 12% que casi siempre participan; según los cuadros se puede deducir que más de la mitad de los trabajadores no participan en la toma de decisiones de la institución.

COMUNICACIÓN

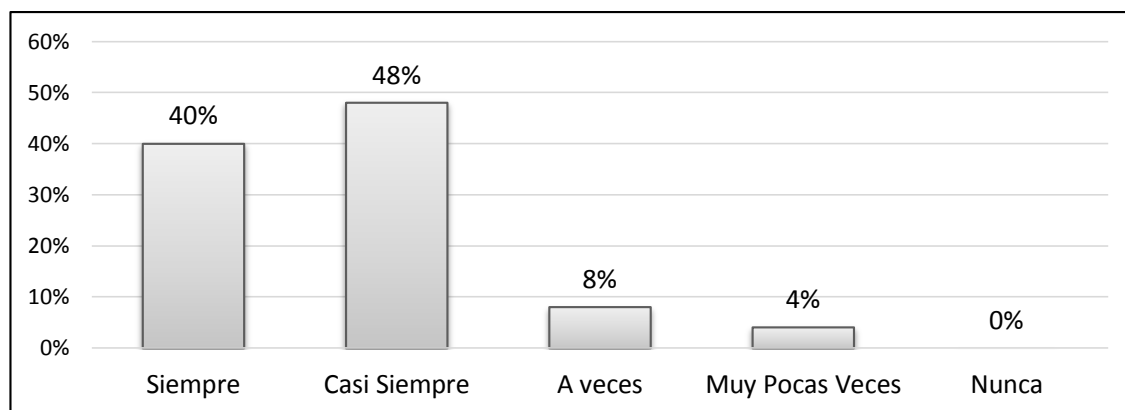
CUADRO N° 10

Uso del lenguaje

Comunicación adecuada	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	40%
Casi Siempre	12	48%
A veces	2	8%
Muy Pocas Veces	1	4%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 11



Fuente: Cuadro N° 10
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 10 y el gráfico N° 11, el 48% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa, aseguran que casi siempre utilizan el lenguaje oral; el 40% indican que siempre lo hacen; el 8% señalan que a veces logran usar adecuadamente la comunicación verbal, y el 4% muy pocas veces.

El 48% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa, aseguran que casi siempre utilizan el lenguaje oral, porque la comunicación verbal es la que se practica diariamente; el 40% indican que siempre lo hacen, porque utilizando la comunicación verbal logra explicar mejor a los clientes y compañeros de trabajo; el 8% señalan que a veces logran usar adecuadamente la comunicación verbal, y el 4% muy pocas veces, porque tiene alguna dificultad personal para expresarse.

Entonces, el 48% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa casi siempre utilizan el lenguaje oral diariamente en su centro laboral; el 40% que siempre lo hacen en su trabajo logrando explicar mejor a los clientes y compañeros de trabajo; el 8% a veces logran usar adecuadamente la comunicación verbal, y el 4% muy pocas veces, por tener alguna dificultad personal para expresarse, Chiavenato, (2000) la comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genera una interrelación. Se deduce que si los trabajadores utilizan con demasiada el lenguaje oral entonces los trabajadores tienen una buena comunicación interpersonal, por ello se afirma que el lenguaje oral es el más utilizado por los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno.

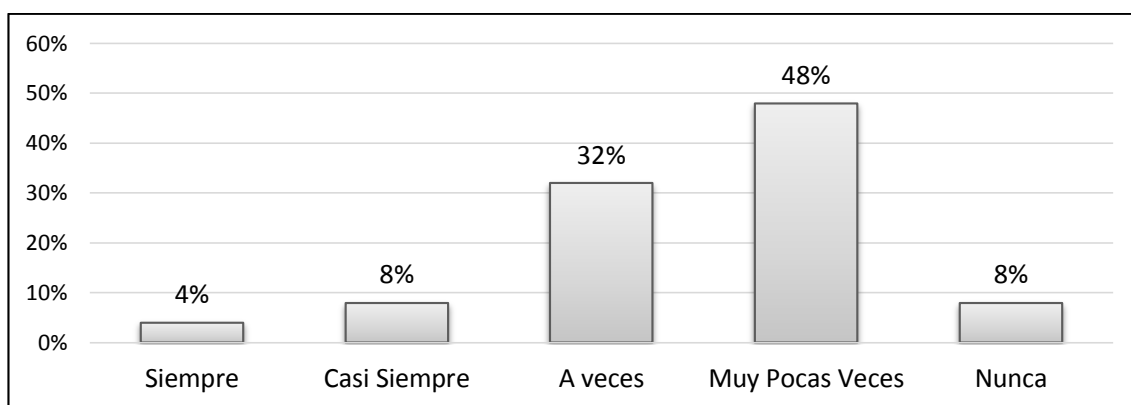
CUADRO N° 11

El uso de las señas, gestos y movimientos en la comunicación diaria

Uso de los Gestos	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4%
Casi Siempre	2	8%
A veces	8	32%
Muy Pocas Veces	12	48%
Nunca	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 12



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 11 y el gráfico N° 12, el 48% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa, manifiestan que muy pocas veces utilizan las señas, gestos y movimientos corporales; el 32% señalan que solo utilizan a veces; el 8% de los trabajadores encuestados casi siempre utiliza la comunicación verbal; el 4% de los trabajadores encuestados que si utiliza adecuadamente la comunicación no verbal, y un 8% de los trabajadores encuestados afirman que nunca pudieron lograr utilizar este tipo de comunicación de manera adecuada.

El 48% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa, manifiestan que muy pocas veces utilizan las señas y gestos, porque no se practica la comunicación verbal; el 32% señalan que solo utilizan a veces, porque no practican los gestos; el 8% de los trabajadores encuestados casi siempre utiliza la comunicación verbal, porque utilizan en la comunicación diaria; el 4% de los trabajadores encuestados que si utiliza adecuadamente la comunicación no verbal, y un 8% de los trabajadores encuestados afirman que nunca pudieron lograr utilizar este tipo de comunicación de manera adecuada, por dificultades

personales.

Por lo tanto, el 48% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa muy pocas veces utilizan las señas, gestos y movimientos corporales, porque es fundamental utilizar la comunicación verbal, Albert Mehrabian, indica que en una conversación cara a cara el componente verbal es un 35% y más del 65% es comunicación verbal, por lo que las personas usan el lenguaje no verbal con mayor frecuencia; el 32% solo utilizan a veces, el 8% casi siempre utiliza la comunicación verbal; el 4% de los trabajadores encuestados que si utiliza adecuadamente la comunicación no verbal, y un 8% que no pudieron lograr utilizar este tipo de comunicación de manera adecuada.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Se ha logrado realizar la contratación de las hipótesis de la investigación, basados en los resultados obtenidos, mediante el coeficiente de la prueba de Chi cuadrado de Pearson, los cuales se muestran a continuación.

CORRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MI FINANCIERA PUNO-2015.

CUADRO N° 12

LOS NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL LAS RELACIONES INTERPERSONALES

		RELACIONES INTERPERSONALES				Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre	1	0	0	0	1
	Casi siempre	6	4	0	0	10
	A veces	0	1	11	0	12
	Muy pocas veces	0	0	0	2	2
Total		7	5	11	2	25

El cuadro detalla los resultados de los niveles del clima organizacional las relaciones interpersonales. Donde siempre es 1, casi siempre 10, a veces 12, muy pocas veces 2, del total de 25 trabajadores.

CUADRO N° 13

LAS RELACIONES INTERPERSONALES INFLUYEN DIRECTAMENTE, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

		ESTILOS DE DIRECCIÓN				Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre	1	0	0	0	1
	Casi siempre	0	6	4	0	10
	A veces	0	0	9	3	12
	Muy pocas veces	0	0	0	2	2
Total		1	6	13	5	25

El cuadro detalla los resultados de los niveles del clima organizacional el estilo de dirección. Donde siempre es 1, casi siempre 10, a veces 12, muy pocas veces 2, del total de 25 trabajadores.

CUADRO N° 14

EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN EL DESEMPEÑO INFLUYEN DIRECTAMENTE DE LOS TRABAJADORES

		TRABAJO EN EQUIPO				Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	
DESEMPEÑO LABORAL	Siempre	2	0	0	0	2
	Casi siempre	2	0	0	0	2
	A veces	0	13	0	0	13
	Muy pocas veces	0	0	5	2	7
	Nunca	0	0	0	1	1
Total		4	13	5	3	25

El cuadro detalla los resultados los niveles del clima organizacional el trabajo en equipo. Donde siempre es 2, casi siempre 2, a veces 13, muy pocas veces 7, nunca 1, del total de 25 trabajadores.

PRUEBA DE HIPOTESIS

La prueba de hipótesis se hizo mediante la prueba de chi-cuadrada con fin el de corroborar con el objetivo general, donde se visibiliza la hipótesis nula y alterna según el nivel de nivel del clima organizacional.

PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

a) Identificación de la muestra de estudio

Muestra de trabajadores $n= 25$

Coefficiente de Chi cuadrada $X^2_c 47,762$

b) Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (Ho): El clima organizacional no influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi financiera Puno-2015.

Hipótesis Alterna (Ha): El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi financiera Puno-2015.

Se aprueba la hipótesis alterna, el nivel de significancia en la hipótesis específica 1 es de 0,05, asimismo, el nivel de significancia en la hipótesis específica 2 es de 0,05, por tanto asumimos que se prueba la hipótesis general.

c) Nivel de significancia

El nivel de significancia tuvo la probabilidad de $\alpha= 0.05$, es por ello que la corroboración de la distribución Chi cuadrada X^2_t tiende a una probabilidad de ≤ 0.05 , por lo que es significativo, el valor de Chi cuadrado tabulado con 2 grados y 0.05 de probabilidad de significancia es de $X^2_t = X^2_C(2, 0.05) = 40,99$.

d) Prueba estadística

La prueba estadística resulta $X^2_c = 50,000$

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Posteriormente, se hizo la prueba de hipótesis para responder a los objetivos específicos.

PRUEBA HIPÓTESIS 1

Hipótesis Nula (Ho): Las relaciones interpersonales no influyen directamente, en el desempeño laboral de los trabajadores.

Hipótesis Alternativa (Ha): Las relaciones interpersonales influyen directamente, en el desempeño laboral de los trabajadores.

Prueba estadística

$X^2_{C=50,000}$	>	$X^2_{t=40,998}$	G.L.= 6	Nivel de significancia: 0.05
------------------	---	------------------	----------------	-------------------------------------

La $X^2_{C=50,000}$ es mayor a la $X^2_{t=40,998}$ rechaza la Hipótesis Nula y acepta la Hipótesis Alternativa esto significa que las relaciones interpersonales influyen directamente, en el desempeño laboral de los trabajadores

PRUEBA HIPÓTESIS 2

Hipótesis Nula (Ho): El estilo de dirección no influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Hipótesis Alternativa (Ha): El estilo de dirección influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Prueba estadística

$X^2_{C=44,808}$	>	$X^2_{t=52,103}$	G.L.= 12	Nivel de significancia: 0.05
------------------	---	------------------	-----------------	-------------------------------------

La $X^2_{C=44,808}$ es mayor a la $X^2_{t=52,103}$ rechaza la Hipótesis Nula y acepta la Hipótesis Alternativa esto significa que el estilo de dirección influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financia Puno - 2015, lo cual se confirma mediante la Chi cuadrado de Pearson de X^2c 47,762, en la cooperativas no existen buenas relaciones interpersonales, no se identifican con la institución, predomina el estilo de dirección de tipo autoritario, lo que no permite el buen desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa.

SEGUNDA: Las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno - 2015, el 48% de los trabajadores de la cooperativa no tienen confianza en su centro laboral, como consecuencia los trabajadores muestran su indiferencia con los clientes que buscan una información detallada, adecuada y verás; se muestra la ausencia de lazos de confianza, respeto y empatía entre los trabajadores.

TERCERA: El estilo de dirección influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno - 2015, más del 50% de los trabajadores señalan que existe el autoritarismo en la cooperativa, como consecuencia en la cooperativa no se generan canales de comunicación de una manera adecuada que permita la participación de los trabajadores para la elaboración de planes de trabajo.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: A la administración y directivos de la cooperativa, deben elaborar un programa de mejoramiento del clima organizacional, considerando el desarrollo de talleres de capacitación sobre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral; propiciar la participación de los trabajadores en las diversas reuniones de trabajo donde se elaboran los planes de trabajo; generar canales de comunicación y buenas relaciones interpersonales e incentivar con reconocimientos, capacitaciones y bonos cuando el trabajador logra alcanzar y pasar las metas encomendadas, lo que permitirá que el trabajador se sienta satisfecho e identificado con la cooperativa.

SEGUNDA: las relaciones interpersonales debe ser más interactivas entre trabajadores, directivos y administrativos mediante eventos sociales, culturales, pasantías y convenios interinstitucionales con similares entidades financieras, lo que permitirá la motivación de los trabajadores quienes puedan ayudarse entre sí y sus relaciones sean respetuosas, cordiales y con confianza basados en la empatía

TERCERA: El estilo de dirección que se debe practicar es el grado en que los jefes, la administración deben apoyar, estimular y dar participación a los trabajadores; una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus trabajadores; buscar el trabajo en equipo, donde se aporte una serie de características diferenciales, experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.; mediante la comunicación se motive y se oriente a los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvares, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*.
- Arizmendi, T. (2015). *La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bedoya, S. (2003). *La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Brunet, I. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones definiciones diagnósticos y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cabrera, T. (1999). *Clima organizacional y en las Instituciones*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.
- Sulca, C. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho.
- Charaja, F. (2011). *El Mapic en la Metodología de la Investigación (2da ed.)*. Peru: Santiago impresores.
- Chiang, M., Martin, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw – Hill/interamericana editores, S.A. de c. v.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: hill/interamericana editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw – Hill/interamericana editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: mcgraw - hill/interamericana editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México DF: Mc Graw Hill.
- Cornejo, M. (2003). *Propuesta de Lineamientos para mejorar el Clima Organizacional en la Gerencia departamental de Essalud Puno a partir de un análisis de influencia de las funciones Administrativas del Personal*. Peru.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1990). *El Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México 1990.

- De Cenzo, R. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Editorial Limusa Wiley.
- Dessler, G. (1993). *Organizacion y administracion, enfoque situacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Florez, G., Rada, J. (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. 1era. Edicion. Universidad del pacifico. Lima.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC)*.
- Guevara E. (2015). *El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público distrito fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 – 2014*. Perú
- Hueso, A., & Cascant, J. (2012). *Metodologia y Tecnicas Cuantitativas de Investigacion*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. Mexico: Prentice Hall.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *El clima organizacional y los sistemas de valores individuales sobre la satisfacción laboral*. Psicología del personal
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.).
- Hellriegel, J. S. (2008). *Administracion un enfoque basado en competencias*. 11ava Edicion. Impreso en México. Direccion de Mar
- Kotler, P. (2001)
- Lawler, E. E. (2005). *Trate bien al personal Como las organizaciones y los individuos pueden impulsarse en una espiral virtuosa de exito*. Edit. McGraw Hill. Impreso en México.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1978). *Clima organizacional*. Nueva York: Simon y Schuster.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario
- Nosnik, A. (1996). «*La comunicación positiva y el entorno organizacional*». Razón y Palabra. México.
- Ojeda Galindo (2011). *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral*. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Ortega, C. (2015). *Las Competencias Laborales y el Clima Organizacional del Personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima*.
- Rivas, M. (2014). *Satisfacción y Desempeño Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador*.
- Robbins, S.P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición
- Sotomayor, F. (2013). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua 2012*.
- Stoner, James, Et.Al. (1996). *Administración*. 6ª ed. México. PHH Prentice Hall.
- Toala, S. (2014). *Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los Servidores Públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa-2013*. ”.
- Uria, D. (2011). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cia. Ltda*.
- Vera Monserrat y Vera Gerardo (2011). *Redes de Conocimiento: Caso Lavadoras de mezclilla localizada en Tehuacán, Puebla México, XIV Congreso Latino – Iberoamericano de gestión Tecnología Innovación para el crecimiento sostenible en el Marco del Bicentenario*. Lima - Perú.
- Zevallos, P. (2009). *Influencia del Clima Organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno*. Perú.

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
PUNO FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

**CUESTIONARIO DE ESTUDIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL**

DATOS GENERALES:

Años de servicio	
Condición laboral	

Señor trabajador la Coopac Mi Financiera, estamos muy agradecidos de contar con su apoyo al llenar este cuestionario. Únicamente le solicitamos que realice un llenado analítico según sus apreciaciones laborales.

Marque con una "X" según corresponda, donde:

1	Siempre
2	Casi siempre
3	A veces
4	Muy Pocas veces
5	Nunca

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	N°	ITEMS	1	2	3	4	5
RELACIONES INTERPERSONALES	1	¿Estableces lazos de confianza con sus compañeros de trabajo?					
	2	¿Sabes llegar a la gente de manera cordial y educada?					
	3	¿Viste adecuadamente en su centro laboral?					

ESTILOS DE DIRECCIÓN	4	¿Su jefe inmediato superior es autoritario?					
	5	¿Su jefe genera canales de comunicación con el grupo de trabajo?					
	6	¿El trato que recibe de parte de sus superiores es el adecuado?					

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSIONES	N°	ITEMS	1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO	7	¿Contribuyes con el aprendizaje de tus compañeros?					
	8	¿Participas activamente para el logro de un objetivo común?					
	9	¿Participas en la toma de decisiones de la cooperativa?					
COMUNICACIÓN	10	¿Cuándo te expresas utilizas adecuadamente el lenguaje?					
	11	¿En tu comunicación diaria, utilizas las señas, gestos y movimiento de cuerpo?					

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 2

GUIA DE OBSERVACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES	DESCRIPCION
Clima Organizacional	Relaciones interpersonales	Confianza	trato a sus compañeros	
		Respeto	vestimenta	
			saludo a sus compañeros	
			trato al usuario	
		Empatía	existe conflictos	
	Estilo de Dirección	Autoritario	Forma de comunicación (Memorándum, oral)	
		Participativo	Reuniones convocadas por el jefe	
Desempeño Laboral	Trabajo en equipo	Aprendizaje	fomenta el trabajo en equipo con sus compañero	
		Participación activa en grupo	permite la participación de sus compañeros de trabajo	
		Toma de decisiones	sugerencias	
	Comunicación	Comunicación verbal	tono de voz	
		Comunicación no verbal	Gestos y movimientos	