

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



TESIS

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DETERMINACIÓN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE
GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABAN S.A**

PRESENTADA POR:

ELIDA MILAGROS APAZA TICONA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO.

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

TESIS

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DETERMINACIÓN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE
GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABAN S.A**

PRESENTADA POR:

ELIDA MILAGROS APAZA TICONA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO.



APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE :

.....
[Signature]
Dr. RAUL ANCHAPURI CANAZA.

PRIMER MIEMBRO :

.....
[Signature]
Dra. MARIA AMPARO CATACTORA PEÑARANDA.

SEGUNDO MIEMBRO :

.....
[Signature]
M.SC. DARWIN PINO CORDERO.

DIRECTOR DE TESIS :

.....
[Signature]
M.SC. MARCO ENRIQUE CONDORI ONOFRE.

FECHA DE SUSTENTACION: 29/12/2017

Área : INVESTIGACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Tema : CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.

DEDICATORIA

A DIOS.

él que me ha dado fortaleza, la salud y la esperanza para continuar el camino trazado, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la voluntad, ni desfallecer en el intento.

A MIS HERMANOS.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mí querida MADRE.

Salomé Ticona por haberme apoyado en todo momento, por ser mi guía, mi fortaleza, por ser el principal pilar de mi existencia y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento y reconocimiento a nuestra primera casa superior de estudios de la región de Puno la “UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO”, a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas , por ser parte de nuestra vida universitaria, a la escuela profesional de Ciencias Contables, por permitir nuestra formación profesional al servicio de la humanidad.

Agradezco a los miembros del Jurado por las sugerencias y comentarios constructivos, al Asesor y Director de tesis por su orientación y tiempo, que hicieron posible la culminación del presente trabajo de investigación, a los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables quienes nos brindaron los conocimientos necesarios para desenvolvemos profesionalmente en el campo laboral.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCION.....	xiii

CAPITULO I**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA
INVESTIGACION.**

1.1. Planteamiento Del Problema.....	1
1.1.2. Formulación Del Problema.....	1
1.1.3 Sistematización Del Problema.	2
1.2 Objetivos De La Investigacion.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2

CAPITULO II**REVISION DE LITERATURA.**

2.1 Antecedentes.....	3
2.2 Marco Teorico.	4
2.2.1 Clima Organizacional.....	4
2.2.1.1 Componentes Del Clima Organizacional.....	6
2.2.1.2 Características Del Clima Organizacional.....	8
2.2.1.3 Dimensiones Del Clima Organizacional.....	9

2.2.1.4 Instrumentos De Medicion Del Clima Organizacional.....	11
2.2.1.5 Tipos De Clima Organizacional.	11
2.2.1.6 Factores Del Clima Organizacional.	13
2.2.1.7 Cultura Organizacional.	16
2.2.1.8 Componentes De Cultura Organizacional.	17
2.2.2 Desempeño Laboral.....	18
2.2.2.1 Fases Del Desempeño.	18
2.2.2.2 Desempeño Del Trabajador.....	20
2.2.2.3 Elementos Que Influyen En El Desempeño Laboral.....	20
2.2.2.4 Factores Que Influyen En El Desempeño Laboral.....	21
2.2.2.5 Características De Desempeño Laboral.	23
2.2.2.6 Indicadores Del Desempeño Laboral.....	24
2.2.2.7 Evaluación Del Desempeño	24
2.2.2.8 Beneficios De La Evaluación Del Desempeño.	25
2.3 Marco Conceptual	25

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Metodología De Investigación.....	29
3.1.1 Método, Enfoque, Tipo Y Diseño De La Investigación	29
3.2 Tipo De Investigacion	30
3.3 Diseño De Investigación	30
3.4 Poblacion Y Muestra Del Estudio.....	30
3.5 Tecnicas E Instrumentos De Recoleccion De Datos.....	33
3.5.1 Analisis Documental	34
3.5.2 Encuesta.....	34
3.6 Procedimiento De Recoleccion De Datos	34

CAPÍTULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Desarrollo De Objetivos.....	35
4.1.1 Objetivo Especifico 01	35
4.1.2 Objetivo Especifico 02.....	65
4.1.3 Objetivo Especifico 03.....	70
4.2 Contratación De Hipótesis	73
4.2.1 Contraste De La Hipótesis Especifica 01.....	73
4.2.2 Contraste De La Hipótesis Especifica 02.....	73
4.2.3 Hipótesis General	74
4.3 Discusion De Resultados.....	74
Conclusiones.....	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	81
Anexos	83

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 : Procesos – Areas	31
Cuadro 2 : Grupos Ocupacionales.....	31
Cuadro 3 : Tiempo de Permanencia.....	32
Cuadro 4 : Genero.....	32
Cuadro 5 : Edades.....	33
Cuadro 6 : Factor Tdr.....	36
Cuadro 7 : Comunicación.....	37
Cuadro 8 : Identificacion con la Institucion.....	38
Cuadro 9 : Jefatura.....	39
Cuadro 10: Liderazgo de Alto Direccion.....	40
Cuadro 11: Oportunidad de Desarrollo.....	41
Cuadro 12: Organización y Estrategia.....	42
Cuadro 13: Permanencia en la Organización.....	43
Cuadro 14: Relaciones Interpersonales.....	44
Cuadro 15: Remuneracion	45
Cuadro 16 : Trabajo en Equipo	46
Cuadro 17 : Ambiente Fisico.....	47
Cuadro 18 : Seguridad y Salud.....	48
Cuadro 19 : Beneficios.....	49
Cuadro 20 : Resumen según Dependencia.....	50
Cuadro 21 : Resumen según Factor.....	50
Cuadro 22 : Resumen según Rango de Edad.....	51
Cuadro 23 : Resumen según Grupo Ocupacional.....	51
Cuadro 24 : Factores de Percepcion Positiva.....	51
Cuadro 25 : Factores con Opcion a Mejoras.....	52
Cuadro 26 : Puntualidad y Asistencia	52
Cuadro 27 : Competencia	54
Cuadro 28 : Organización.....	55
Cuadro 29 : Discrecion.....	56
Cuadro 30 : Eficacia.....	58
Cuadro 31 : Eficiencia.....	59
Cuadro 32 : Iniciativa	60

Cuadro 33 : Relacion Interpersonal	62
Cuadro 34 : Responsabilidad.....	63
Cuadro 35 : Honradez.....	64
Cuadro 36: Mejoras a Ejecutar.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Modelo Schneider	6
Figura 2 : Componentes y Resultados del Clima Organizacional	7
Figura 3 : Modelo de Motivacion	15
Figura 4: Fases de Desempeño	19
Figura 5 : Factores de Influencia de Desempeño.....	22
Figura 6 : Indicadores de Desempeño Laboral	24
Figura 7 : Puntualidad y Asistencia.....	53
Figura 8 : Competencia.....	54
Figura 9 : Organizacion.....	55
Figura 10 : Discrecion	57
Figura 11 : Eficacia	58
Figura 12 : Eficiencia.....	59
Figura 13 : Iniciativa.....	61
Figura 14 : Relacion Interpersonal	62
Figura 15 : Responsabilidad	63
Figura 16 : Honradez	65

RESUMEN

La presente investigación se basa en el estudio del Clima Organizacional, y Desempeño Laboral, en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, ello nos permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal respecto a características estructurales como la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros; además el clima organizacional constituye la personalidad de la institución y condiciona el comportamiento del individuo; que influye de manera determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de clima organizacional y el desempeño laboral conocer la relación que existe entre estas dos variables, determinando sus diversos niveles y cuyas conclusiones nos permitirán informar acerca del estado situacional de la problemática institucional, aspecto que justifica este trabajo. Dentro de la metodología de investigación se ha aplicado el enfoque cualitativo, proceso deductivo, tipo de investigación descriptivo y diseño de investigación no experimental. Para la investigación se utiliza la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal para efectos de la muestra de estudio se tomó a 78 los trabajadores de la empresa en la ciudad de Puno y Villa Residentes. Los resultados obtenidos del primer objetivo específico es que el clima organizacional es percibido de manera negativa por el 26.53% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 73.47%, lo cual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A Por lo tanto se determinó que las

constantes capacitaciones y evaluaciones de clima organizacional hacia los trabajadores de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A influyó de manera positiva.

El desempeño Laboral de Los Trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A de acuerdo con el análisis efectuado es como se observó en los cuadros y gráficos anteriormente analizados. Bueno con 58%, regular 22%, y malo con 10%.

Palabras clave: Clima organizacional, Desempeño laboral.

ABSTRACT

The present investigation is based on the study of the Organizational Climate, and Labor Performance, in the Electric Generation Company San Gabán SA, this allows us to know the perceptions of the workers, characteristics that the staff has regarding structural characteristics such as internal organization, communication, leadership style, management policies of the institution among others; besides, the organizational climate constitutes the personality of the institution and conditions the behavior of the individual; that influences in a decisive way in the labor performance of the workers of the Electric Generation Company San Gabán S.A. The proposed research seeks, through the application of theory and the basic concepts of organizational climate and work performance to know the relationship between these two variables, determining their various levels and whose conclusions will allow us to report on the situational state of the institutional problem , aspect that justifies this work. Within the research methodology, the qualitative approach, deductive process, type of descriptive research and non-experimental research design have been applied. For the investigation, the population sample is used as it is a census-type investigation. For the purposes of the study sample, 78 workers were taken from the company in the city of Puno and Villa Residentes. The results obtained from the first specific objective is that the organizational climate is perceived in a negative way by the 26.53% of the personnel that works in the company and in a positive way 73.47%, which influences the labor performance of the workers of the Company of Generación Eléctrica San Gabán SA Therefore, it was determined that the constant training and evaluations of organizational

climate towards the workers of the Generación Eléctrica San Gabán SA company had a positive influence.

The Labor Performance of the Workers of the Electric Generation Company San Gabán S.A according to the analysis carried out is as observed in the tables and graphs previously analyzed. Good with 58%, regular 22%, and bad with 10%.

Keywords: Organizational climate, Work performance.

INTRODUCCION.

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización y como por sus propias características personales, que les influyen en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. Este enfoque permite considerar las organizaciones como contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización. (Rodríguez, et al., 2004, p. 254).

Los estudios de clima organizacional resulta necesaria, porque propician en los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización.

En el **Capítulo I** se da a conocer la introducción acerca de la investigación del tema clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial.

En el **capítulo II** se detalla la revisión de literatura del clima laboral, desempeño laboral, cultura organizacional y gestión empresarial.

En el **capítulo III** se aplica el método de investigación, población y muestra mostrando las características más importantes del ámbito de estudio.

En el **capítulo IV** se exponen los resultados y la discusión de los mismos, producto de un análisis minucioso en base a cada objetivo propuesto.

En el **capítulo V** se realiza las conclusiones de los datos obtenidos.

En el **capítulo VI** se presenta las recomendaciones de esta investigación.

Finalmente en el capítulo VII se presenta las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La presente investigación se basa en el estudio del Clima Organizacional, y Desempeño Laboral, en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, ello nos permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal respecto a la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros; además el clima organizacional constituye la personalidad de la institución y condiciona el comportamiento del individuo; que influye de manera determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Esta afirmación se demuestra claramente en el ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DETERMINACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABAN S.A, que cuenta con trabajadores que tienen la función de dirigir y controlar técnica y administrativamente.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

-¿De qué manera el Clima Organizacional Determina el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.?

1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Qué políticas y factores en relación a la clima organizacional maneja la empresa de Generación Eléctrica San Gabán para el buen desempeño de los trabajadores?.
- ¿Qué estrategias se plantean para implementar políticas de clima organizacional conducentes al buen desempeño de los trabajadores en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.?
- ¿Cómo es el actual clima organizacional y su desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

La investigación tiene por objetivo general: Analizar el efecto del clima organizacional para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- a) Evaluar los factores a desarrollar en cuanto al clima organizacional para el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.
- b) Explicar las políticas a implementar para el desarrollo de un óptimo desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.
- c) Proponer lineamientos para desarrollar de manera adecuada un clima organizacional tendiente a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

CAPITULO II

REVISION DE LITERATURA.

2.1 ANTECEDENTES.

Mendoza, J. (2011). Se concluyó que Existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.

Quiñonez, J. (2013). Se concluyó que el clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente.

La recomendación es que se debe evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.

Toala, S. (2014). Se concluyó que deben existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores públicos. Recomendó que las autoridades implementen el diseño propuesto en esta investigación, para mejorar los procesos administrativos que permitan tener un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.

Huamaní (2015) Se concluye que el clima laboral se encuentra en un nivel medio productivo y satisfactorio. Necesitando modificar su política de gestión para poder mejorar sus dimensiones y por ende contar con un clima laboral adecuado. Se ha determinado que es muy importante que la empresa replantee sus políticas de gestión para fortalecer y potenciar su clima laboral mediante actividades de reconocimiento, motivación, trabajo en equipo, niveles de comunicación, así como un plan de capacitación, utiliza la metodología de investigación aplicada en los niveles correlacionar – explicativo.

2.2 MARCO TEORICO.

2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.

(Schneider B. , 1190)El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

(Koyas , D.J & Decosttis T.A, 1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

(Chiavetano, 2000) señala “El clima laboral” 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.

(Denison, 1991) por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

(Payne, 1994) señala que el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros. Para Payne, además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema.

(Palma, 1999) menciona que “los estudios orientados a medir el clima organizacional, la existencia de algunas categorías o dimensiones en una organización se relacionan con propiedades propias de cada institución”.

Es necesario precisar que dichas dimensiones no son únicas, tampoco existe un clima único o ideal, este dependerá de características propias de cada entidad.

(Rodríguez, 2007) el clima organizacional, es el concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida laboral, difusa, intangible, vivencial más que medible. Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización que es “Vivido” por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución.

(Schneider & Hall, 1982) La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

FIGURA 1 :
MODELO DE SCHNEIDER



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

2.2.1.1 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se ha visto anteriormente, en la teoría de Likert, las variables implicadas en la composición del clima organizacional. Ahora lo que corresponde es analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

La figura N° 1. Presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

FIGURA 2 :

COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Tomado de Gibson

2.2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

(Brunet L. , 2011) Presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. (p.13).

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

1. 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 esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten la organización.
2. 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 y si es deficiente no podrá esperar alto grado de identificación.
3. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, hacer amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

2.2.1.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El comportamiento de un trabajador es o no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas dimensiones miden la percepción del clima, se traducen en un cuestionario que es el instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional de una institución.

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, se destaca la técnica (Litwin & Stinger, 1978) que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- A) 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- B) Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben, es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- C) Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- D) Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- E) Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- F) Cooperación:** Es el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- G) Estándares:** Es la percepción que tienen los miembros cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- H) Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- I) Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estas dimensiones son importantes para la organización; ya que ellas son las que hacen que se formen los sentimientos y percepciones de los miembros dentro de la organización, y por medio de ellas van a actuar, tanto para con sus compañeros de trabajo, como para la organización.

2.2.1.4 INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

(Olaz, 2012) 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.

Los ítems de cada uno de los métodos de medición son en parte de naturaleza perspectiva y en parte de naturaleza objetiva, o son una mezcla de ambas categorías de ítems.

2.2.1.5 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Likert citado por, (Brunet, 2004) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas (cerrado: dados por el sistema I y sistema II, relacionado al manejo organizacional autocrático; y abierto: relacionado al sistema III y IV).

A. Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

B. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo.

La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

C. Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

D. Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

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

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

(Likert, 1965) propuso cuatro tipos de clima organizacional, los cuales nos permiten conocer con claridad el tipo de clima que tiene la empresa; cabe resaltar que a consideración del grupo debe existir una cohesión entre la teoría consultivo y participación de grupo.

2.2.1.6 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son: Enfoque de Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según (Brunet L. , 1999).

Enfoque de Factores psicológicos individuales.

(Schneider, 1983) El enfoque de Factores Psicológicos individuales está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea. Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:

- a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- b) Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- c) Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado.

Enfoque de Factores Grupales Toro.

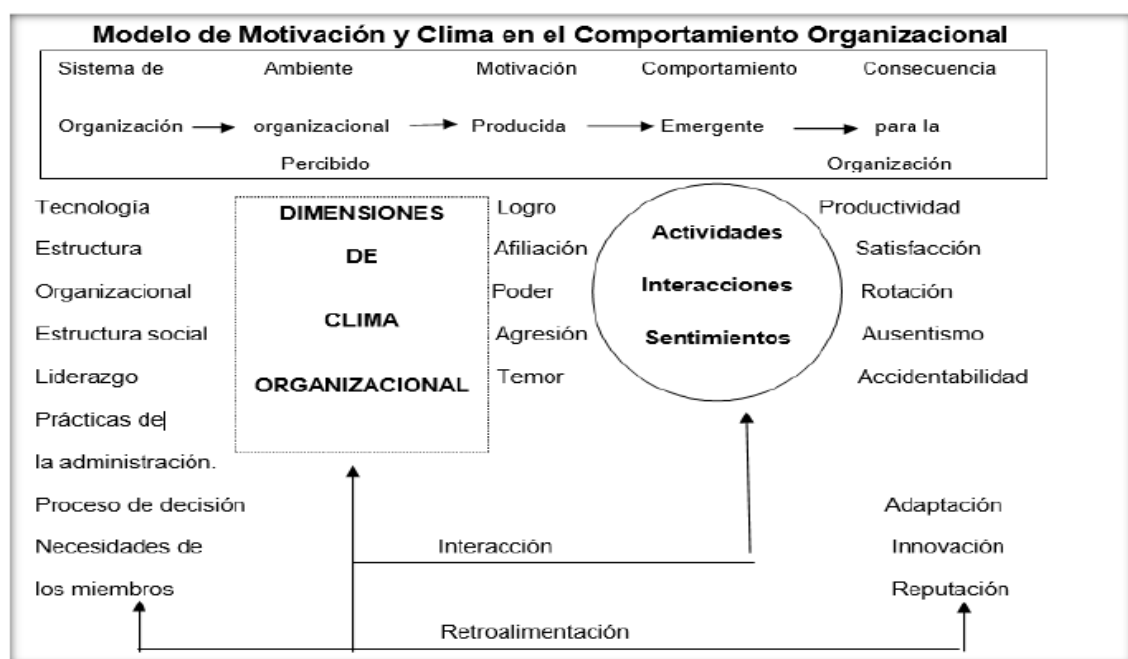
Define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las

organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Toro, 2005)

Enfoque de Factores Organizacionales.

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico.

**FIGURA 3 :
MODELO DE MOTIVACION**



Fuente: Esquema de Clima Organizacional

Elaborado Por: Dessler (1993, p.191).

2.2.1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. La cultura es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás. **(Chiavenato, 2014)** .

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas. (Chiavenato, 2014).

Algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción.

La cultura es como la parte visible de un iceberg que apenas sobresale 10 o 20% por encima del nivel del agua- cuya mayor parte permanece oculta bajo las aguas y fuera de la visión de las personas.

De la misma manera, la cultura organizacional muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como percepciones,

sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc.

Estos aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender e interpretar; así mismo, son resistentes a cambios y transformaciones. Ejemplos de cultura:

- ✓ En Dupont existe una cultura orientada hacia la seguridad
- ✓ En Dell computer existe una cultura focalizada en los servicios
- ✓ En Toyota una cultura de calidad.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía.

2.2.1.8 COMPONENTES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos:

a. ARTEFACTOS: Son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, se refiere a como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se comportan, son los eventos, símbolos, las historias, los héroes, lemas y ceremonias, etc.

b. VALORES COMPARTIDOS: Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las personas para hacer lo que hacen, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización. (Chiavenato, 2014).

c. PRESUPUESTOS BÁSICOS: Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. (Chiavenato, 2014).

2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL.

(Chiavenato I. , 2009), refiere que el desempeño laboral es eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con un gran valor y satisfacción laboral, es necesario, el desempeño laboral de las persona va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Además, expone que el desempeño del talento humano se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

2.2.2.1 FASES DEL DESEMPEÑO.

Según (Chiavenato, 2006) se identifican por el mejor rendimiento al cual desea dirigirse:

a) Conceptualización: Es la fase en que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desee dirigirse.

b) Desarrollo: Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado de desempeño que como un nombre lo integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal d la empresa.

c) Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales se monitoreo del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño, da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción. **d) Retroalimentación:** Es posible durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño integral de la compañía. **e) Evaluación:** En esta etapa se utiliza las medidas del desempeño en todas las competencias y determinan como se están cumpliendo los objetivos.

FIGURA 4:

FASES DE DESEMPEÑO



Fuente: Propia.

2.2.2.2 DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas **(Batista, 2012)**.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas **(Ramirez, 2010)**

2.2.2.3 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos; tal es el caso de quienes aseguran que el desempeño laboral por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa; conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño, influye de manera directa en el cumplimiento de tareas sintiéndose cansados; desmotivados; presionados y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y tiene efectos adversos en emociones; procesos intelectuales por ende influye en el rendimiento del trabajador. (Ramírez, 2010)

a) Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la auto dirección, tener iniciativa supone

adoptar una actitud proactiva; despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción.

b) Trabajo en equipo: Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

c) Planificación: La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esa manera se supera la improvisación, la planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos institucionales.

d) Calidad de trabajo: Calidad es equivalente a hacer las cosas bien, enfocando nuestros procesos a ello, asegurando nuestro servicio y su garantía.

e) Nivel de productividad: Es el incremento o disminución de los rendimientos surgidos en las variaciones del trabajo como contribución al logro de los objetivos.

f) Relaciones interpersonales: La existencia de un ambiente social pobre, la falta de apoyo y solidaridad entre compañeros de trabajo y de jefaturas o supervisores, esto se traduce en aislamiento físico y afectivo, en pocas oportunidades para interactuar con otros colegas y en ausencia de un clima laboral adecuado. (Ramírez, 2010)

2.2.2.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Según los estudios de Davis & Newtrons (2002) conceptualizan las siguientes capacidades; adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. El desempeño de las personas se evalúa mediante factores

previamente definidos y valorados como actitudinales, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (Chiavenato, 2000).

FIGURA 5 :

FACTORES DE INFLUENCIA DEL DESEMPEÑO



Fuente: Chiavenato (2000)

a) Satisfacción del trabajo

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo.

b) Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva

situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

c) Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

d) Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (2002), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

2.2.2.5 CARACTERÍSTICAS DE DESEMPEÑO LABORAL.

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre el desarrollar su trabajo.

Según Furnham (2001), las características del desempeño laboral son los siguientes:

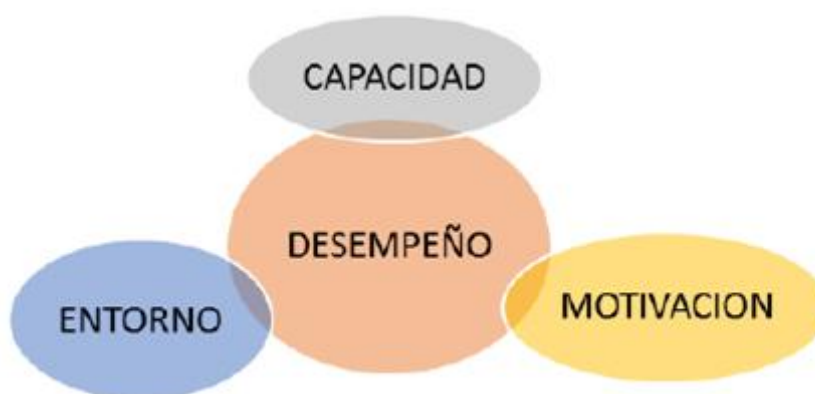
- a) Adaptabilidad
- b) Comunicación
- c) Iniciativa
- d) Conocimiento
- e) Trabajo en equipo
- f) Estándares de trabajo

- g) Desarrollo de talentos
- h) Potencia el diseño del trabajo
- i) Maximizar el desempeño

2.2.2.6 INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño está en función a su entorno, en el cual existe la organización, su capacidad y la motivación respectiva.

FIGURA 6 :
INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Charles Lusthaus (2002)

2.2.2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cayetano (2015) manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.2.2.8 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Chiavenato (1999), señala que, 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.

1. 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.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

2. Beneficios para el subordinado:

Conoce las reglas de juego, es decir, 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.

3. Beneficios para la organización:

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

2.3 MARCO CONCEPTUAL:

ADMINISTRACIÓN.

Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigen y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

AUTONOMÍA.

Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidad individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

ACTITUD.

Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en las creencias, sentimientos o conductas proyectadas.

AMBIENTE EXTERNO.

Son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluye el elemento de acción directa e indirecta.

APOYO.

Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que la dirección proporciona a sus empleados.

CALIDAD.

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.

COHESIÓN.

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima

organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones.

COMUNICACIÓN.

Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

DESEMPEÑO.

Trabajo eficaz y eficiente, en el que también se consideran datos del personal cómo cálculos de accidentes rotación del personal como ausentismo y retardos.

DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados, el desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar objetivos.

EFICIENCIA.

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

EFICACIA. es la adquisición de los objetivos trazados previamente; por su lado otros manifiestan que el termino es simplemente la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas.

ESTRUCTURA.

Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a los empleados los objetivos y la forma de trabajar.

INFLUENCIA.

Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas.

MEDIO AMBIENTE.

Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, personas ó grupos).

MOTIVACIÓN.

Aquellos que impulsan, dirigen y mantienen el comportamiento humano.

ORGANIZACIÓN.

Es una unidad social coordinada en forma consiente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.

PERCEPCIÓN.

Es el conjunto de procesos por los que un individuo se vuelve consciente de la información del entorno y la interpreta.

PRODUCTIVIDAD.

Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

3.1.1 MÉTODO, ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo básico y según el criterio y la naturaleza del problema es DESCRIPTIVO – NO EXPERIMENTAL. El estudio se realizó en La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A de la ciudad de Puno.

Esta investigación corresponde al método DEDUCTIVO que es propio de las ciencias empíricas. Aplica el razonamiento de lo general a lo particular. Se proponen hipótesis a partir de la observación de hechos reales y estas solo son aceptadas con la condición de ser probadas. (Charaja, 2011)

El tipo de investigación o alcance es de carácter descriptivo, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en los fenómenos que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre los diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, describe tendencias de un grupo o población. (Hernandez, Fernandez , & Baptista, 2010).

3.2 TIPO DE INVESTIGACION

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica por que se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es no experimental de corte transversal y muestra un contraste de hipótesis descriptivo correlacional de acuerdo a las siguientes consideraciones:

3.4 POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO.

La población de estudio del presente trabajo de investigación está constituida por todos los que laboran en Central Hidroeléctrica San Gabán II - Villa de Residentes en la provincia de Carabaya y Sede Administrativa en la provincia de Puno de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. caracterizados en actividades: Gestión, Administración y Finanzas, Producción, Comercial, Planeamiento y Desarrollo.

La cual está representado por 78 colaboradores.

3.4.1 MUESTRA

Para la investigación se utiliza la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal, es decir, se recolectan datos de todos los elementos de la población en estudio. (Hernandez, Fernandez y Baptista 2010).

La muestra estará compuesta por 78 trabajadores de la Central Hidroeléctrica San Gabán II - Villa de Residentes en la provincia de Carabaya y Sede Administrativa en la provincia de Puno de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, (personal femenino 11 y personal masculino 67), ubicados en las dos sedes.

Las características de la muestra aplicada en la Medición del Clima Organizacional en SAN GABÁN S.A. fueron las siguientes:

Procesos, Áreas: Se consideró para el análisis del Clima Laboral a todas las Áreas que conforman SAN GABÁN S.A:

**CUADRO 1 :
PROCESOS - AREAS**

AREA	COLABORADORES	PORCENTAJE
GERENCIA DE PRODUCCION	34	44%
GERENCIA DE ADM. Y FINANZAS	19	24%
GERENCIA GENERAL	11	14%
GERENCIA COMERCIAL	7	9%
GERENCIA DE PLAN. y DESARROLLO	5	6%
OCI	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Propia.

Niveles o clases ocupacionales: Los niveles considerados para el análisis de Clima Laboral fueron: Gerencial, Jefatura, especialista, Técnico y Asistencial, distribuidos globalmente así:

**CUADRO 2 :
GRUPOS OCUPACIONALES**

ÁREA	GRUPOS OCUPACIONALES					TOTAL COLABORADORES
	GERENCIAL	JEFATURA	ESPECIALISTA	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
GERENCIA DE PRODUCCION	3	6	9	11	5	34
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	2	5	4	0	8	19
GERENCIA GENERAL	2	3	4	0	2	11
GERENCIA COMERCIAL	2	2	3	0	0	7
GERENCIA DE PLANEAMIENTO y DESARROLLO	1	3	0	1	0	5
OCI	0	1	0	0	1	2
TOTAL	10	20	20	12	16	78
PROPORCIÓN DEL TOTAL	13%	26%	26%	15%	21%	100%

Fuente: Propia

Tiempo en la Organización:

La distribución del personal global respecto del tiempo de permanencia en la organización es el siguiente:

- Tiempo Promedio Global de Permanencia: 12 años
- Permanencia Mínima: 2 meses
- Permanencia Máxima: 22 años

**CUADRO 3:
TIEMPO DE PERMANENCIA**

AREA	DE 0-5 AÑOS	DE 6 A 10 AÑOS	MÁS DE 10 AÑOS	COLABORADORES
GERENCIA DE PRODUCCION	5	8	21	34
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	6	5	8	20
GERENCIA GENERAL	3	3	5	11
GERENCIA COMERCIAL	2	1	4	7
GERENCIA DE PLANEAMIENTO y DESARROLLO	2	2	1	5
OCI	1	0	1	2
TOTAL	19	19	40	78
PROPORCIÓN	24%	24%	51%	100%

Fuente: Propia.

GÉNERO:

El género predominante de la organización es masculino con un 86% de representación, frente a un 14% de personal femenino. Como se puede observar a continuación.

**CUADRO 4:
GENERO**

GÉNERO	COLABORADORES	PROPORCIÓN
FEMENINO	11	14%
MASCULINO	67	86%
TOTAL	78	100%

Fuente: Propia.

Edad del personal:

La distribución global respecto a la edad del personal en la organización es el siguiente:

- Edad Promedio del Personal: 47 años
- Edad Mínima: 27 años
- Edad Máxima: 68 años

La distribución por área respecto de la edad del personal en la organización es

**CUADRO 5:
EIDADES**

AREA	DE 20-30 AÑOS	DE 31 A 40 AÑOS	DE 41 A 50 AÑOS	MÁS DE 50 AÑOS	COLABORADORES
GERENCIA DE PRODUCCION	0	5	12	17	34
GERENCIA DE ADMINISTRACION	2	4	8	5	19
GERENCIA GENERAL	0	6	2	3	11
GERENCIA COMERCIAL	0	3	4	0	7
GERENCIA DE PLANEAMIENTO	0	0	2	3	5
OCI	0	0	1	1	2
TOTAL	2	18	29	29	78
PROPORCIÓN	3%	24%	37%	37%	100%

el siguiente:

Fuente: Propia.

3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Respecto a las técnicas que se utilizaran se tomara las descritas por Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) por tanto las técnicas de recolección de datos usadas son los siguientes.

- **Metodología cuantitativa:** Para cualquier campo se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales. El objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen

recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

- **Metodología cualitativa:** Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.

3.5.1 ANALISIS DOCUMENTAL

Para el desarrollo de la investigación se revisa las fuentes de datos, textos en que tratan los contenidos del problema de investigación, antecedentes como son los trabajos de investigación realizados, documentos y formatos de la empresa.

3.5.2 ENCUESTA

Es una de las técnicas de recolección de información más usada, la encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de la persona y generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

3.6 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS

1. Tabulación: técnica que consiste en tabular la información, recopilación en los cuadros que servirán para la demostración de los resultados.
2. Hojas de cálculo: los datos obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos serán analizados, clasificados y tabulados utilizando hojas de cálculo
3. Determinación de porcentaje y otros cálculos: método que permite fortalecer e interpretar los cuadros tabulados, expresando los porcentajes de forma detallada y ordenada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación como producto del análisis y la aplicación de los métodos y técnicas correspondientes, para confirmar o rectificar las hipótesis formuladas en la investigación.

4.1 DESARROLLO DE OBJETIVOS.

4.1.1 OBJETIVO ESPECIFICO 01:

Evaluar los factores a desarrollar en cuanto al clima organizacional para el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gaban S.A.

Previa la definición de factores a evaluar se revisó los factores establecidos en los Términos de Referencia respecto de su especificidad e idoneidad, con la finalidad de afinar los criterios a evaluar y sus definiciones. El resultado del análisis puede observarse a continuación:

**CUADRO 6 :
FACTOR TDR**

FACTOR TDR	CRITERIO DE AJUSTE	FACTOR EQUIVALENCIA EN ENCUESTA
1.Misión, Política Organizacional y Filosofía Institucional	El factor es parte de la Identificación con la Institución.	-
2. Organización y Estrategia	No aplica	1. Organización y Estrategia
3. Liderazgo	El Liderazgo es un criterio organizacional que se replica desde el nivel gerencial y jefaturas.	2. Liderazgo de la Alta Dirección
-	Se precisa conocer la percepción sobre el estilo de supervisión de jefes inmediatos.	3. Jefatura
4. Identificación	Especificidad del factor	4. Identificación con la Institución
5. Comunicación	No aplica	5. Comunicación
6. Permanencia en la Organización	No aplica	6. Permanencia en la Organización
7. Relaciones Interpersonales	No aplica	7. Relaciones Interpersonales
8. Trabajo en Equipo	No aplica	8. Trabajo en Equipo
9. Remuneraciones	No aplica	9. Remuneraciones
-	La retribución al trabajo debe considerar factores complementarios a la remuneración para evaluar la satisfacción laboral.	10. Beneficios
10. Retos y Oportunidades	Oportunidad incluye la capacidad de afrontar retos para el desarrollo profesional y personal	11. Oportunidades de Desarrollo
11. Expectativas Laborales y Personales	Este criterio es genérico y se incorpora a varios factores.	-
12. Responsabilidad	Este criterio es genérico y se incorpora a varios factores.	-
-	Las condiciones de trabajo y riesgos son factores transversales que impactan en la satisfacción laboral y desempeño.	12. Ambiente Físico
-	Las condiciones de trabajo y riesgos son factores transversales que impactan en la satisfacción laboral y desempeño.	13. Seguridad y Salud

- **COMUNICACIÓN.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de efectividad de los procesos de comunicación de la organización, haciendo un resumen se muestra lo siguiente:

**CUADRO 7 :
COMUNICACION**

Resumen preguntas por factor: Comunicación		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
Preguntas :									
1	Cuando ingresé a la San Gabán recibí información suficiente de la Empresa	16	21.62	48	64.86	7	9.46	3	4.05
2	En la Institución los rumores NO son una fuente de información.	16	21.62	31	41.89	21	28.38	6	8.11
3	En la Institución se puede hablar clara y abiertamente sin que haya represalias.	12	16.44	32	43.84	28	38.36	1	1.37
4	La comunicación con mis compañeros es adecuada.	18	24.32	50	67.57	6	8.11		0.00
5	La organización comunica con oportunidad los resultados que debemos alcanzar a nivel de cada Unidad de negocio.	11	14.86	52	70.27	9	12.16	2	2.70
6	Los comunicados internos son medios que me proporcionan información útil	11	14.86	52	70.27	10	13.51	1	1.35
7	Se comunica la visión, misión, objetivos, metas de la empresa al personal.	21	28.38	49	66.22	4	5.41		0.00

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Así encontramos que la comunicación entre compañeros (91.89%), la información brindada al ingreso a la empresa (86.49%), la comunicación de resultados que se espera de la gente (85.14%), así como de la visión, misión objetivos y metas al personal (94.59%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Se destaca el hecho de que se espera poder hablar con mayor libertad (39,73%), sin temor a

represalias y el hecho de que los rumores son considerados en cierto grado como una fuente de información (36.49%)

- **IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de alineación con la Misión, Valores, Imagen y Contribución de la organización.

**CUADRO 8 :
IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION**

Resumen preguntas por factor:	Identificación	Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
Preguntas :									
1	¿Comparada con otras instituciones similares, considera que esta Institución es mejor?	21	28.77	36	49.32	15	20.55	1	1.37
2	vincula directamente con la siguiente frase: honradez, compromiso y responsabilidad.	25	33.78	38	51.35	10	13.51	1	1.35
3	Creo que la imagen de la Institución en el país es buena.	23	31.08	48	64.86	3	4.05		0.00
4	La Misión de la Institución se conecta con mi misión de vida.	12	16.44	45	61.64	16	21.92		0.00
5	Tengo claridad en como la Institución contribuye con la sociedad peruana.	21	28.38	46	62.16	7	9.46		0.00

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. De esta manera, la imagen positiva que tiene la Institución en el país (95.95%), los valores y principios de honradez, compromiso y responsabilidad (85.14%), la conexión existente entre la misión institucional y le personal (78.08%) así como la claridad de la contribución de la organización a la sociedad peruana (90.54%). No se observan aspectos de mejora importantes en este factor.

- **JEFATURA.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de aceptación de los niveles de supervisión directa.

**CUADRO 9:
JEFATURA**

Resumen preguntas por factor:		Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Mi Jefe Directo transmite los valores, misión y objetivos de la empresa.	19	25.68	44	59.46	11	14.86		0.00
2	persona el desarrollo de nuevas competencias.	14	18.92	35	47.30	24	32.43	1	1.35
3	Mi Jefe Directo se preocupa por mantener un buen clima laboral dentro del equipo.	16	22.22	40	55.56	15	20.83	1	1.39
4	Mi Jefe Directo se preocupa por que reciba capacitación de acuerdo a las funciones que realizo en mi área de	11	14.86	35	47.30	21	28.38	7	9.46
5	Mi trabajo es apreciado por mi Jefe Directo.	15	20.27	46	62.16	10	13.51	3	4.05
6	Recibo retroalimentación oportuna de mi desempeño por parte de mi Jefe Directo	9	12.16	33	44.59	27	36.49	5	6.76

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Así encontramos que el trabajo es considerado positivamente por el nivel de supervisión (82.43%), el hecho que los jefes transmiten los valores institucionales (85.14%) y la preocupación de los jefes por mantener un buen clima laboral (77.78%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Así se observa la necesidad de que los jefes retroalimenten de manera oportuna el desempeño de sus colaboradores (43.24%), la necesidad de que los jefes se preocupen por que su gente reciba

capacitación acorde a sus funciones (37.84%) y la expectativa de que los jefes fomenten el desarrollo de nuevas competencias (33.78%).

- **LIDERAZGO DE ALTA DIRECCION:**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de acuerdo con las prácticas actuales de liderazgo ejercidas por el nivel gerencial y jefaturas.

**CUADRO 10:
LIDERAZGO DE ALTA DIRECCION**

Resumen preguntas por factor:	Liderazgo de	Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	A nivel de la Alta Dirección hay líderes que comprometen y motivan a sus colaboradores.	10	13.89	37	51.39	21	29.17	4	5.56
2	El personal valora de manera positiva el estilo de liderazgo actual de los Directivos	7	9.59	38	52.05	25	34.25	3	4.11
3	La Alta Dirección de la Institución cumple con los compromisos que asume.	11	15.07	33	45.21	24	32.88	5	6.85
4	La Alta Dirección lidera con el ejemplo.	11	15.28	37	51.39	22	30.56	2	2.78
5	La Alta Dirección sabe a dónde llevar a la organización.	15	20.55	44	60.27	12	16.44	2	2.74

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. En este sentido encontramos que existen algunos líderes que comprometen y motivan a sus empleados (65.28%), lo que hace valorar en algunos casos positivamente el estilo de liderazgo de los actuales directivos (61.64%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Se resalta la expectativa de que la Alta Dirección cumpla sus compromisos (39.73%) y lidere con el ejemplo (33.33%).

- **OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.**

Las preguntas de esta categoría indagan sobre las posibilidades de desarrollo que perciben los empleados dentro de la organización, como a la eficiencia de los procesos de capacitación que se han venido empleando.

**CUADRO 11:
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO**

Resumen preguntas por factor:		Oportunidades		Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	La capacitación que he recibido me permite ser más competitivo.	10	13.51	42	56.76	17	22.97	5	6.76		
2	La capacitación que se brinda al personal de mi Unidad va de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan.	10	13.51	46	62.16	13	17.57	5	6.76		
3	La Institución nos prepara para poder ascender a puestos de mayor responsabilidad, de acuerdo a las funciones y trabajos asignados.	6	8.11	25	33.78	34	45.95	9	12.16		
4	Pienso que la Institución está comprometida con el desarrollo del personal.	11	15.07	31	42.47	28	38.36	3	4.11		
5	Pienso que la Institución está comprometida con la capacitación del personal.	12	16.22	39	52.70	17	22.97	6	8.11		

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Se observa que la capacitación es acorde al puesto de trabajo (75.68%) y la idea que la capacitación recibida le permite al personal ser más competitivo (70.27%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Se resalta que la empresa podría hacer mejores esfuerzos para preparar el ascenso de sus colaboradores, de acuerdo a sus funciones (58.11%).

- **ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar el nivel de compromiso de los empleados con la Estrategia de la Organización.

**CUADRO 12:
ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA**

Resumen preguntas por factor:	Oportunidades	Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
		Preguntas :	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas
1	La capacitación que he recibido me permite ser más competitivo.	10	13.51	42	56.76	17	22.97	5	6.76
2	La capacitación que se brinda al personal de mi Unidad va de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan.	10	13.51	46	62.16	13	17.57	5	6.76
3	La Institución nos prepara para poder ascender a puestos de mayor responsabilidad, de acuerdo a las funciones y trabajos asignados.	6	8.11	25	33.78	34	45.95	9	12.16
4	Pienso que la Institución está comprometida con el desarrollo del personal.	11	15.07	31	42.47	28	38.36	3	4.11
5	Pienso que la Institución está comprometida con la capacitación del personal.	12	16.22	39	52.70	17	22.97	6	8.11

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Encontramos que la estructura y los procesos organizacionales sí permiten desarrollar el trabajo con orden, claridad y efectividad (90.54%), así como el hecho de que hay claridad en el manual de funciones (87.84%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Se resalta que podrían mejorarse las oportunidades de asumir nuevas responsabilidades (30.14%).

- **PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar los factores que inciden sobre la permanencia de los empleados en la organización.

CUADRO 13:
PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

Resumen preguntas por factor:	Permanenci	Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	En la organización hace el esfuerzo en mantener al personal y retener a los talentos dentro de la institución.	10	13.51	33	44.59	27	36.49	4	5.41
2	Estoy satisfecho de trabajar en la Institución	26	35.14	46	62.16	2	2.70		0.00
3	Me encantaría seguir laborando en la Institución por largos años	26	35.14	40	54.05	8	10.81		0.00
4	Me gusta el ambiente de trabajo de esta Institución	18	24.32	49	66.22	7	9.46		0.00
5	Mi familia apoya el hecho de que trabaje en la Institución.	20	27.03	50	67.57	4	5.41		0.00
6	Recomendaría a la Institución como un buen sitio para trabajar	22	29.73	47	63.51	4	5.41	1	1.35

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Por ejemplo, la familia de los colaboradores apoya el hecho de laborar en la empresa (94.59%), que se considera a la empresa como un lugar recomendable para trabajar (93.24%), con buen ambiente de trabajo (90.54%) y la expectativa de seguir laborando largo tiempo en la Institución (89.19%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Aquí puede citarse la expectativa que la empresa puede mejorar en sus esfuerzos de retención de talentos (41.89%).

- **RELACIONES INTERPERSONALES.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de satisfacción del personal frente a las relaciones de trabajo inter e intra departamentales.

**CUADRO 14:
RELACIONES INTERPERSONALES**

Resumen preguntas por factor:	Relacion	Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Las actividades sociales que realiza la Institución me han ayudado a mejorar mis relaciones interpersonales.	7	9.46	42	56.76	21	28.38	4	5.41
2	Las funciones que realizo me permiten relacionarme con otras personas de la Institución.	14	19.18	50	68.49	7	9.59	2	2.74
3	Mi jefe contribuye a que existan buenas relaciones interpersonales.	14	18.92	49	66.22	9	12.16	2	2.70
4	Mis compañeros contribuyen a que existan buenas relaciones interpersonales.	12	16.22	49	66.22	13	17.57		0.00
5	Mis relaciones interpersonales con el personal de mi Unidad son positivas.	20	27.40	47	64.38	6	8.22		0.00
6	Mis relaciones interpersonales con el personal de otras Unidades son positivas.	15	20.27	52	70.27	7	9.46		0.00

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Las relaciones interpersonales son positivas en la empresa (90.54%) y en la unidad de trabajo (91.78%), el hecho de poder relacionarse en virtud de las funciones que se ejecutan (87.67%) y la contribución de los jefes para que existan interacciones positivas (85.14%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Aquí puede señalarse la expectativa que las actividades sociales de la empresa refuercen y mejoren las relaciones interpersonales (33.78%).

• **REMUNERACIONES.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar la percepción del personal respecto a la competitividad de sus salarios y si estos van de acuerdo a las funciones que desempeña

**CUADRO 15:
REMUNERACIONES**

Resumen preguntas por factor:		Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Creo que las remuneraciones que percibo son consistentes con el valor que agrego yo desde mi puesto de trabajo a la empresa.	8	10.81	30	40.54	28	37.84	8	10.81
2	Las personas que ocupamos el mismo puesto dentro de la Institución recibimos remuneraciones similares.	6	8.22	33	45.21	30	41.10	4	5.48
3	Las remuneraciones de la Institución se establecen en base a las funciones que desempeñamos.	10	13.51	31	41.89	30	40.54	3	4.05
4	Las remuneraciones en la Institución son competitivas en relación con el mercado laboral.	8	10.81	27	36.49	36	48.65	3	4.05

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Las remuneraciones son moderadamente consistentes con el trabajo realizado (51.35%) y que los sueldos se establecen en base a las funciones realizadas (55.41%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Aquí se observa que las remuneraciones no son competitivas en relación al mercado laboral (52.70%), hay una expectativa de mejorar la consistencia entre remuneraciones y el trabajo realizado (48.65%),

así como que las remuneraciones entre puestos iguales no son similares (46.58%).

- **TRABAJO EN EQUIPO.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar el vínculo de apoyo mutuo y solidario hacia el objetivo común que existe en los empleados.

**CUADRO 16 :
TRABAJO EN EQUIPO**

Resumen preguntas por factor:	Trabajo	Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Cuando necesito ayuda de otras Dependencias, estas responden oportunamente a mis requerimientos.	15	20.27	45	60.81	13	17.57	1	1.35
2	En la Institución se fomenta el trabajo en equipo.	11	14.86	50	67.57	11	14.86	2	2.70
3	En mi Unidad nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.	25	33.78	43	58.11	5	6.76	1	1.35
4	En mi Unidad todos los miembros trabajamos con el mismo esfuerzo para alcanzar las metas.	22	29.73	43	58.11	8	10.81	1	1.35

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Encontramos que los equipos de trabajo se ayudan para que las cosas tengan un mejor resultado (91.89%), con un mismo esfuerzo conjunto (87.84%), fomentándose un espíritu de equipo (82.43%) y de reciprocidad entre las áreas (81.08%). No se observan aspectos de mejora importantes en este factor.

- **AMBIENTE FISICO.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar la percepción del personal respecto de las condiciones, recursos, instalaciones de la organización para ejecutar el trabajo.

**CUADRO 17 :
AMBIENTE FISICO**

Resumen preguntas por factor:		Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo	19	26.03	44	60.27	10	13.70		0.00
2	El ambiente físico de trabajo es propicio para realizar las actividades diarias	16	21.62	49	66.22	7	9.46	2	2.70
3	El orden, mantenimiento y limpieza de las oficinas y baños de la Empresa son adecuados	18	24.32	54	72.97	2	2.70		0.00
4	La entidad me brinda todas las EPP, para evitar y minimizar algún tipo de riesgo de accidente en mi puesto de trabajo.	21	28.38	49	66.22	4	5.41		0.00
5	Las instalaciones físicas del comedor son adecuadas	5	7.04	58	81.69	6	8.45	2	2.82
6	Las instalaciones que utiliza la Empresa para las oficinas son las adecuadas para desempeñar el trabajo	14	18.92	50	67.57	10	13.51		0.00

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Encontramos que el orden, mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa son adecuados (97.30%), que se brinda equipo de protección personal que mitiga riesgos (94.59%) y que se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo (86.30%). No se observan aspectos de mejora importantes en este factor.

- **SEGURIDAD Y SALUD.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar la percepción del personal respecto de cómo se gestionan los riesgos de salud y seguridad en el trabajo dentro de la organización.

**CUADRO 18 :
SEGURIDAD Y SALUD**

Resumen preguntas por factor:		Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Considero que en mi entorno se han tomado estrategias para minimizar los riesgos de trabajo	14	18.92	54	72.97	6	8.11		0.00
2	En mi puesto de trabajo contamos con todos los equipos de protección personal	14	18.92	52	70.27	8	10.81		0.00
3	La organización ejecuta evaluaciones medico ocupacionales periódicamente.	33	44.59	39	52.70	1	1.35	1	1.35
4	La señalética de seguridad, salud y riesgos colocada en la institución es suficiente, comprensible y esta colocada en lugares visibles	17	22.97	50	67.57	7	9.46		0.00
5	Los equipos de protección entregados son funcionales para la ejecución de los trabajos	11	14.86	58	78.38	5	6.76		0.00

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Se realizan evaluaciones médico ocupacionales periódicamente (97.30%), se han aplicado estrategias para minimizar los riesgos de trabajo (91.89%) se cuenta con el equipo de protección personal adecuado (89.19%) y la señalética de seguridad es suficiente, comprensible y está adecuadamente ubicada (90.54%). No se observan aspectos de mejora importantes en este factor.

- **BENEFICIOS.**

Las preguntas de esta categoría buscan determinar la percepción del personal respecto del impacto en la calidad de vida que generan los beneficios de la organización.

**CUADRO 19 :
BENEFICIOS**

Resumen preguntas por factor:		Totalmente		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en	
Benefici		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Los beneficios que me otorga la empresa cumplen con el estándar de calidad esperado	14	18.92	40	54.05	20	27.03		0.00
2	Los beneficios que otorga la empresa mejora mi calidad de vida	14	18.92	40	54.05	19	25.68	1	1.35
3	Siento que los beneficios que me otorga la empresa son mejores en relación a los que se otorgan en otras empresas	7	9.46	36	48.65	26	35.14	5	6.76

Fuente: Cuestionario sobre Clima Organizacional. Anexo N° 1.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En este anexo se destaca como causas de satisfacción a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Los beneficios entregados por la empresa cumplen con lo esperado y ayudan a mejorar la calidad de vida (72.97%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Se observa que los beneficios pueden ser mejorados al compararlos con los que existen en otras empresas (41.89%).

El porcentaje global de la encuesta de clima laboral, es de 73.47% sobre 100%, al promediar los diferentes factores evaluados. OCI es el área con mayor promedio con un 88.68% y la Gerencia de Producción es el área con menor promedio con un 69.46%.

**CUADRO 20:
RESUMEN SEGÚN DEPENDENCIA**

DEPENDENCIA	% Promedio
OCI	88.68
GERENCIA GENERAL	78.34
GERENCIA DE PRODUCCION	69.46
GERENCIA COMERCIAL	79.05
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	72.16
GERENCIA DE PLANEAMIENTO y DESARROLLO	80.14

Fuente: Propia

**CUADRO 21:
RESUMEN SEGÚN FACTOR**

FACTORES	% Tendencia :
1. Seguridad y Salud	79.05
2. Permanencia en la Organización	78.38
3. Ambiente Físico	77.97
4. Identificación con la Institución	77.77
5. Trabajo en Equipo	77.20
6. Relaciones Interpersonales	74.83
7. Comunicación	74.57
8. Organización y Estrategia	73.79
9. Jefatura	71.40
10. Beneficios	70.27
11. Liderazgo de la Alta Dirección	68.97
12. Oportunidades de Desarrollo	66.96
13. Remuneraciones	63.94
Promedio obtenido:	73.47

Fuente: Propia

Respecto del rango de edad, es importante destacar que el grupo de personas entre 20 a 30 años presenta el mayor porcentaje de satisfacción seguido por el grupo de más de 50 años.

**CUADRO 22 :
RESUMEN SEGÚN RANGO DE EDAD**

RANGO DE EDAD	PROMEDIO ENCUESTA DE CLIMA
20-30 AÑOS	80.93%
MAYOR A 50 AÑOS	75.96%
41-50 AÑOS	72.72%
31-40 AÑOS	69.49%

Fuente: Propia

Respecto de los grupos ocupacionales se destaca que las líneas de Gerencia y Jefatura son las que mejor percepción de factores presenta:

**CUADRO 23:
RESUMEN SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL**

GRUPO OCUPACIONAL	PROMEDIO ENCUESTA DE CLIMA
GERENCIAL	85.43%
JEFATURA	78.84%
ASISTENTE	69.91%
ESPECIALISTA	69.15%
TÉCNICO	64.53%

Fuente: Propia

Los factores percibidos positivamente a nivel global según los resultados de la Aplicación de la encuesta en la Institución son:

**CUADRO 24 :
FACTORES DE PERCEPCION POSITIVA**

FACTOR		PERCEPCIÓN GLOBAL
1	Seguridad y Salud	79.05%
2	Permanencia en la Organización	78.38%
3	Ambiente Físico	77.97%
4	Identificación con la Institución	77.77%

Fuente: Propia

Los factores con mayor oportunidad de mejora a nivel global según los resultados de la aplicación de la encuesta en la Institución son:

**CUADRO 25:
FACTORES CON OPCION A MEJORAS.**

FACTOR		PERCEPCIÓN GLOBAL
1	Remuneraciones	63.94%
2	Oportunidades de Desarrollo	66.96%
3	Liderazgo de la Alta Dirección	68.97%
4	Beneficios	70.27%

Fuente: Propia

PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL:

FACTOR : PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.

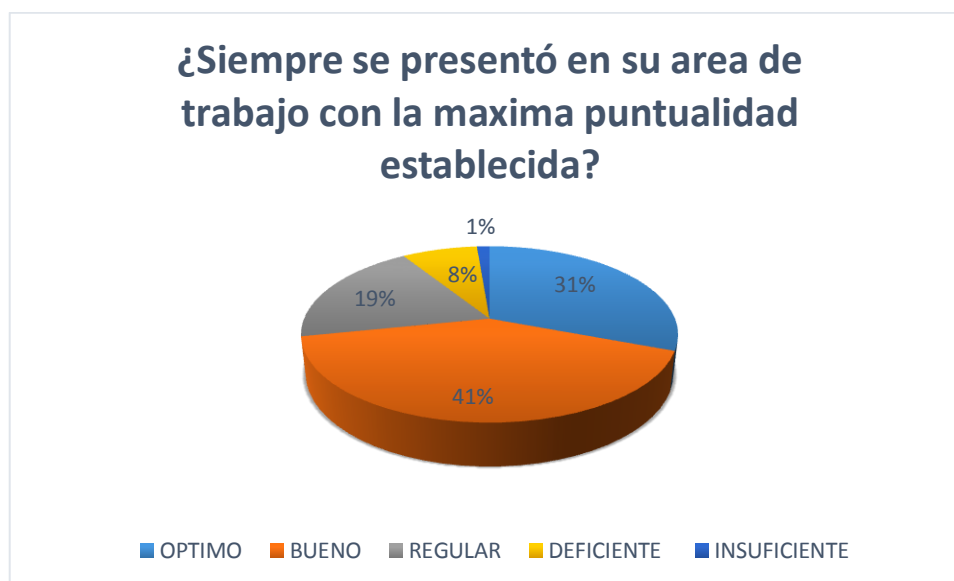
Cumplimiento de los horarios establecidos para el ingreso al centro de trabajo.

**CUADRO 26:
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA**

¿Siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	24	31%
BUENO	32	41%
REGULAR	15	19%
DEFICIENTE	6	8%
INSUFICIENTE	1	1%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.
Elaboración: Propia

FIGURA 7:
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA



Fuente: Cuadro 26.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 41% de trabajadores siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida, el 31% de los trabajadores casi siempre se presentó en su área de labores con la puntualidad requerida, el 19% de los trabajadores son lo que regularmente se presentaron con la puntualidad requerida, un 8% de los trabajadores algunas veces llegó a su área con la puntualidad requerida, y por último el 1% fue habitual que no se presentara en su área de labores con la puntualidad requerida.

- **FACTOR: COMPETENCIA.**

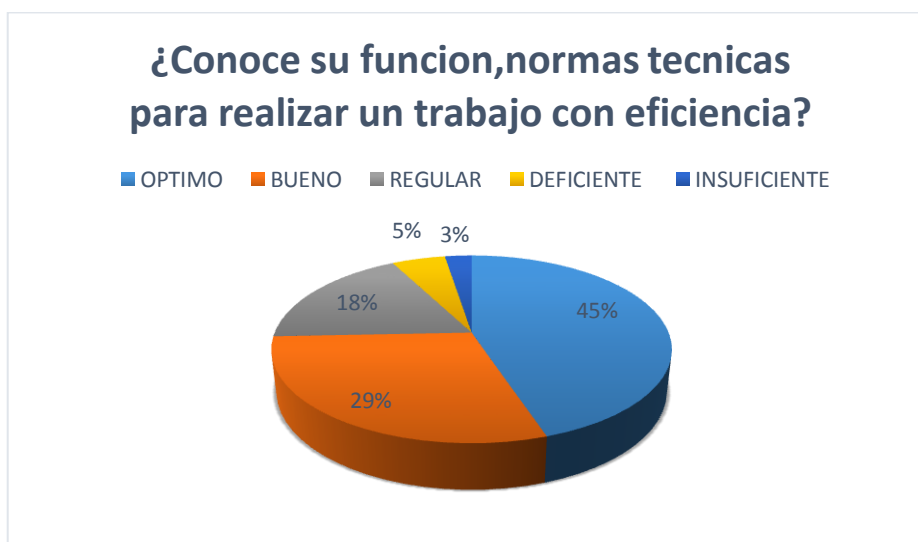
Nivel de conocimientos normativos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz ejercicio del puesto.

**CUADRO 27:
COMPETENCIA**

¿Conoce su función, normas técnicas para realizar un trabajo con eficiencia?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	35	45%
BUENO	23	29%
REGULAR	14	18%
DEFICIENTE	4	5%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.
Elaboración: Propia

**FIGURA 8 :
COMPETENCIA**



Fuente: Cuadro 27.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 45% de trabajadores conoce plenamente su función, excepcional conocimiento de normas, técnicas y habilidades aplicados a su trabajo, el 29% de los trabajadores demostró conocer su función, demuestra tener buen nivel de conocimientos, normas técnicas y habilidades aplicados a su trabajo, logra realizar su trabajo con eficiencia , el 18 % de los trabajadores demuestra estar enterado de su función, tiene conocimientos pero necesita

apoyo para realizar su trabajo habitual, , un 5% de los trabajadores presento escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas para su función, su trabajo no siempre fue satisfactorio, y por último el 3% tiene muy bajo nivel de conocimiento y habilidades requeridas que le impidieron desenvolverse adecuadamente en su trabajo.

- **FACTOR: ORGANIZACIÓN.**

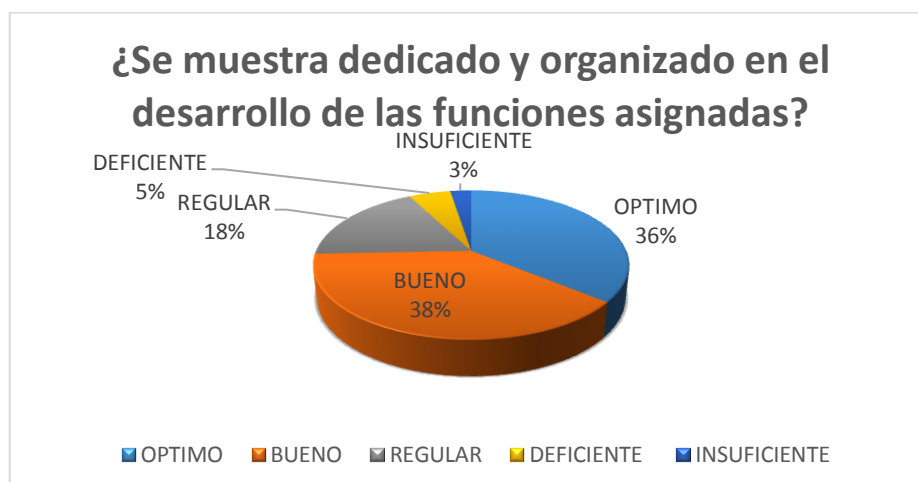
Capacidad de ordenar y estructurar sus labores de una forma lógica, secuencial, con cuidado y esmero, para ejecutar las funciones asignadas.

**CUADRO 28:
ORGANIZACIÓN.**

¿Se muestra dedicado y organizado en el desarrollo de las funciones asignadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	28	36%
BUENO	30	38%
REGULAR	14	18%
DEFICIENTE	4	5%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.
Elaboración: Propia

**FIGURA 9:
ORGANIZACIÓN**



Fuente: Cuadro 28.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 36% de trabajadores siempre se mostró escrupuloso, dedicado y organizado en el desarrollo de la funciones asignadas y no requiere supervisión, el 38% de los trabajadores casi siempre realizo en trabajo asignado con esmero, orden y dedicación, la supervisión que recibe es general , el 18 % de los trabajadores regularmente efectuó sus actividades con el esmero y cuidado necesarios, requiere orientación mínima , un 5% de los trabajadores presento un desempeño por debajo de lo esperado, le falta orden y dedicación , requiere orientación permanente, y por último el 3% no logro desempeñar sus tareas con la dedicación y el esmero requeridos, no alcanza los resultados esperados.

- **FACTOR: DISCRECION.**

Manifestación de la reserva, prudencia y circunspección en el manejo de información oficial.

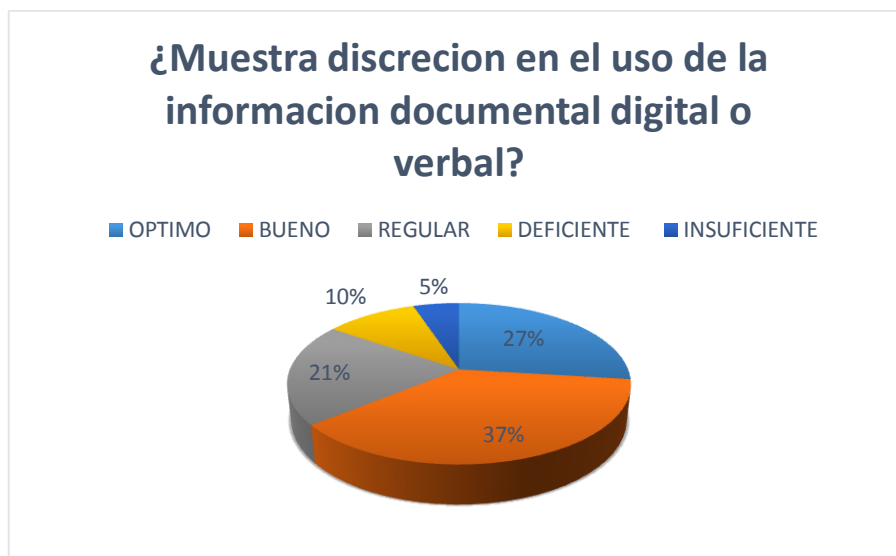
**CUADRO 29:
DISCRECION.**

¿Muestra discreción en el uso de la información documental digital o verbal?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	21	27%
BUENO	29	37%
REGULAR	16	21%
DEFICIENTE	8	10%
INSUFICIENTE	4	5%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

FIGURA 10 :
DISCRECIÓN



Fuente: Cuadro 29.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 27% de trabajadores en todo momento mostraron discreción en el uso de la información documental, digital o verbal, de carácter oficial, el 37% de los trabajadores se observó que mantienen reserva y prudencia en el manejo de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades, el 21% de los trabajadores generalmente observó discreción en el uso de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades, un 10% de los trabajadores tuvo ocasionalmente problemas en el manejo discreto de la información oficial bajo su responsabilidad, y por último el 5% no demostró fiabilidad en el uso discreto de la información oficial bajo su responsabilidad.

- **FACTOR: EFICACIA.**

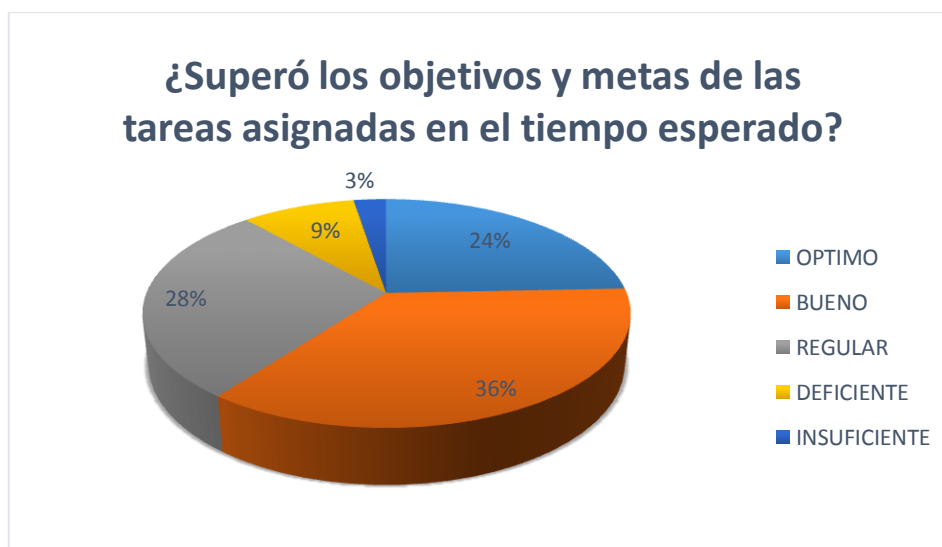
Capacidad para cumplir los objetivos y metas programadas, en el lugar, calidad, cantidad, y tiempo esperado.

**CUADRO 30 :
EFICACIA**

¿Superó los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	19	24%
BUENO	28	36%
REGULAR	22	28%
DEFICIENTE	7	9%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.
Elaboración: Propia

**FIGURA 11:
EFICACIA**



Fuente: Cuadro 30.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 24% de trabajadores supero los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado, el 36% de los trabajadores cumplió los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado, el 28% de los trabajadores obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado , un 9% de los trabajadores algunas

veces logro cumplir con los objetivos y metas de las tareas asignadas en mayor tiempo de los esperado, y por último el 3% no logro cumplir con las metas y objetivos estipulados.

- **FACTOR: EFICIENCIA.**

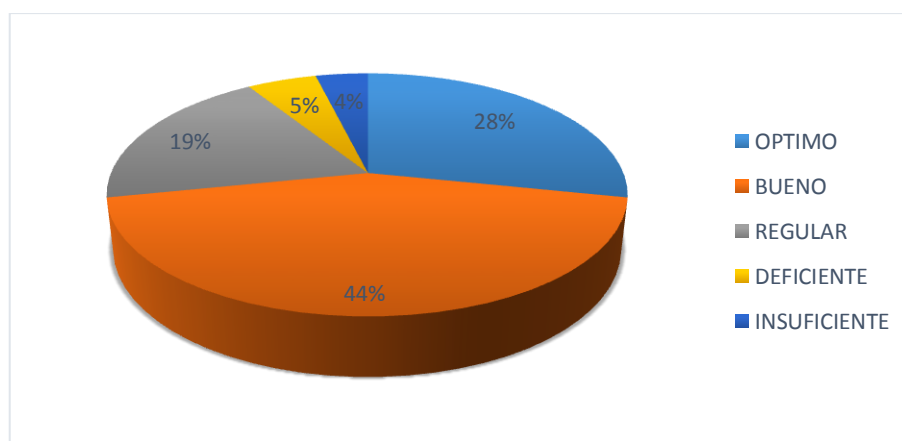
Capacidad para alcanzar los objetivos y las metas programadas con los recursos disponibles, logro de trabajo satisfactorio.

**CUADRO 31:
EFICIENCIA**

¿Produce mas de lo que se espera de el ,para el logro de objetivos y metas programadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	22	28%
BUENO	34	44%
REGULAR	15	19%
DEFICIENTE	4	5%
INSUFICIENTE	3	4%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.
Elaboración: Propia.

**FIGURA 12:
EFICIENCIA**



Fuente: Cuadro 31.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 28% de trabajadores logro el cumplimiento de los objetivos y las metas programadas, produce mas de lo que se espera de el con un resultado optimo y producción elevada, el 44% de los trabajadores logra el cumplimiento de los objetivos y las metas programadas , con buen resultado y buena producción, el 19 % de los trabajadores cumplió con los objetivos y las metas programadas con resultado aceptable y producción dentro de los estándares esperados, un 5% de los trabajadores en algunas oportunidades cumple con los objetivos y metas programados y produce cantidades cercanas a los estandares y por último el 4% presento dificultades para cumplir los objetivos y metas, su producción es ta por debajo de lo exigible.

- **FACTOR: INICIATIVA.**

Capacidad de pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar los objetivos empresariales establecidos, apelando a la confianza y seguridad en sí mismo.

CUADRO 32 :
INICIATIVA

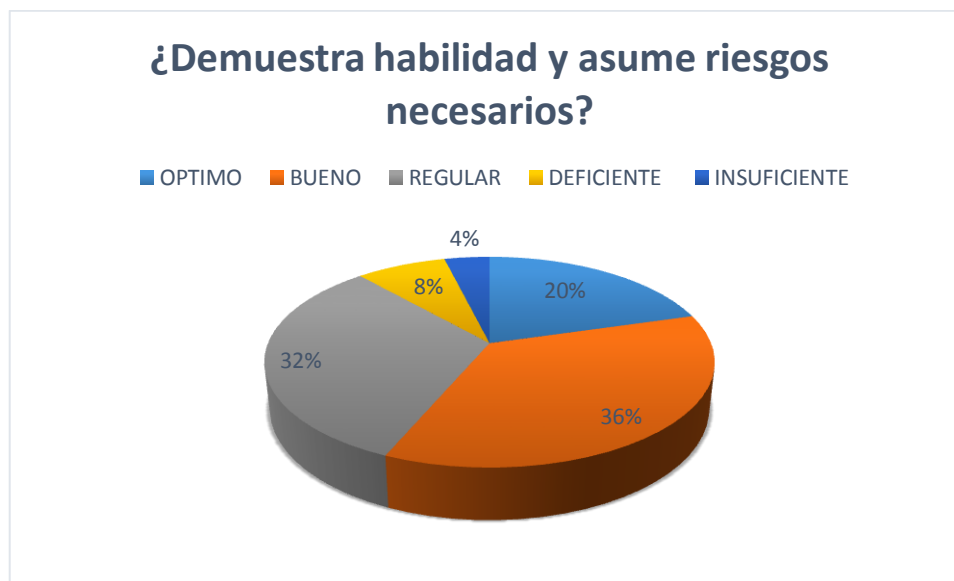
¿Demuestra habilidad y asume riesgos necesarios?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	16	21%
BUENO	28	36%
REGULAR	25	32%
DEFICIENTE	6	8%
INSUFICIENTE	3	4%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

FIGURA 13:

INICIATIVA



Fuente: Cuadro 32.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 20% de trabajadores fue notablemente y capaz para generar acciones oportunas y soluciones, demuestra habilidad y asume los riesgos necesarios, el 36% de los trabajadores tuvo buena capacidad para actuar oportunamente, dio solución a urgencias asumiendo los riesgos necesarios, el 32 % de los trabajadores actuó oportunamente asumiendo los riesgos necesarios, un 8% ocasionalmente tiene problemas para actual y asumir riesgos, necesita orientación y por último el 4% presento dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos, siempre requiere orientación.

- **FACTOR: RELACION INTERPERSONAL Y RESPETO A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.**

Observancia del comportamiento y valores establecidos en el código de ética para trasar con respeto, cortesía y amabilidad a los compañeros de trabajo.

CUADRO 33:
RELACION INTERPERSONAL

¿Su comportamiento hacia los compañeros siempre es respetuoso cortez y amable?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	24	31%
BUENO	31	40%
REGULAR	12	15%
DEFICIENTE	7	9%
INSUFICIENTE	4	5%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.
Elaboración: Propia

FIGURA 14.
RELACIÓN INTERPERSONAL



Fuente: Cuadro 33.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación: Según el cuadro el 31% de trabajadores su comportamiento de trabajo siempre es respetuoso ,cortez y amable, el 40% de los trabajadores su comportamiento hacia los compañeros de trabajo casi siempre es respetuoso y cortez, el 15 % de los trabajadores su comportamiento hacia sus compañeros fue regular, con respecto al respeto, cortesía y amabilidad,un 9% su comportamiento hacia los compañeros de trabajo ocasionalmente no fue con respeto, cortesía y amabilidad y por último el 5% su

comportamiento hacia los compañeros presento problemas con respecto al trato , cortesía y amabilidad

- **.FACTOR: RESPONSABILIDAD.**

Medida o grado en que asume la responsabilidad de sus deberes y funciones en su puesto de trabajo.

**CUADRO 34:
RESPONSABILIDAD.**

¿Es totalmente comprometido e involucrado con su trabajo y funciones asignadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	17	22%
BUENO	26	33%
REGULAR	30	38%
DEFICIENTE	3	4%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

**FIGURA 15:
RESPONSABILIDAD**



Fuente: Cuadro 34.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 22% de trabajadores están totalmente comprometidos e involucrado con su trabajo y las funciones asignadas, el 33% de los trabajadores asume el compromiso de su trabajo y la funciones inherentes a sus cargos (es responsable) ,el 38 % de los trabajadores acepta sus funciones asignadas y ocasionalmente se compromete y evita involucrarse (medianamente responsable), el 4% se limita a realizar tareas básicas, no se compromete y evita involucrarse (no asume responsabilidad) y por último el 3% nada comprometido, evita involucrarse y manifiesta problemas para asumir las funciones a su cargo (nada responsable).

- **FACTOR: HONRADEZ.**

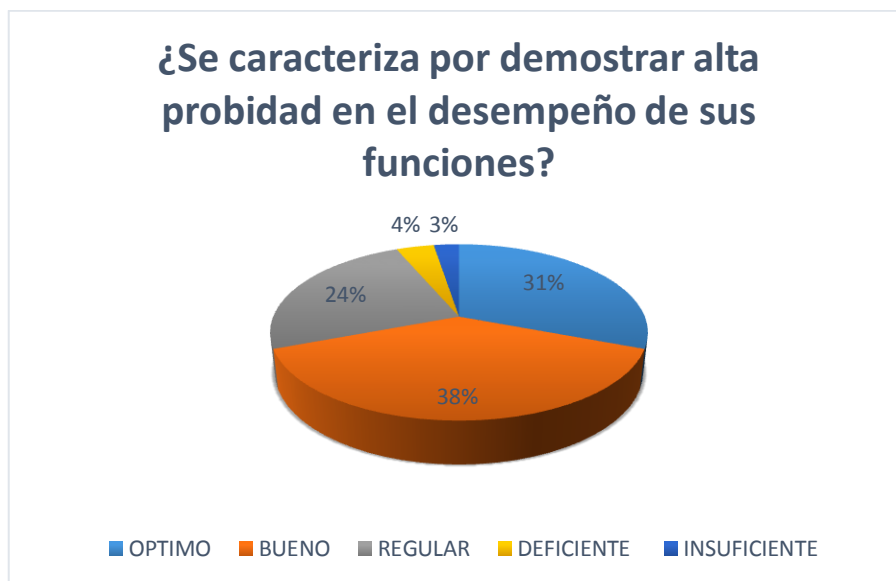
Comportamiento laboral caracterizado por el apego a los principios de honorabilidad y probidad.

**CUADRO 35:
HONRADEZ**

¿Se caracteriza por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	24	31%
BUENO	30	38%
REGULAR	19	24%
DEFICIENTE	3	4%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.
Elaboración: Propia

FIGURA 16:
HONRADEZ



Fuente: Cuadro 35.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 31% de los trabajadores se caracterizan por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones, el 38% de los trabajadores demostró probidad en el desempeño de sus funciones, el 24 % de los trabajadores ocasionalmente recibieron observaciones sobre probidad de sus funciones, no relevantes el 4% presentaron quejas del personal y de particulares por el supuesto comportamiento indebido en el desempeño de sus funciones y por último el 3% estuvo involucrado en actos comprobados de corrupción en el desempeño de sus actividades.

4.1.2 OBJETIVO ESPECIFICO N° 2.

Explicar las políticas a implementar para el desarrollo de un óptimo desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

De acuerdo al análisis efectuado de las variables clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán SA Puno se puede verificar que el clima organizacional influye de manera significativa en el Desempeño Laboral estos factores se presentan en cada una de las dimensiones del clima organizacional como son: la responsabilidad, estructura, recompensas, cooperación, comunicación y desarrollo de esta empresa, razones por el cual, las acciones que se pueden dar con el fin de aplicar el conjunto de medidas que contribuyan a contrarrestar las falencias y por ende a mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán de la ciudad de Puno, deben contar con el apoyo de todo el personal de dicha empresa, quienes deben tomar la decisión de implementar en cada una de estas dimensiones las medidas que a continuación se proponen:

- **RESPONSABILIDAD:**

La responsabilidad, la independencia de las personas. En definitiva trata el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas y la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.

Según Naranjo: “solo aquellos individuos que son reconocidos en su autonomía, pueden comprometerse auténticamente con los programas corporativos centrado en valores, y esto implica que los directivos empresariales deben diseñar y generar un contexto organizacional que promueva dicha autonomía”. Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone que tenga una mayor confianza con sus trabajadores ya que ellos consideran que esto contribuirá a que desempeñen mejor sus labores y tengan una mayor independencia para que puedan tomar sus decisiones correctamente previa coordinación.
- Se propone brindarle mayor confianza, responsabilidad para que el trabajador pueda desenvolverse y así poder solucionar problemas, manejo de conflictos laborales en su trabajo.
- Al momento de realizar supervisiones se propone que estas se deben dar por igual a todos sus miembros y no solo para sancionarlos, si no para orientarlos a realizar una mejor gestión.

- **ESTRUCTURA**

Es el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y en que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de trabajadores, su finalidad es: "Establecer un sistema de papeles que han de desarrollar sus miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación; tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona, como también fijar el área de autoridad de cada persona, cada persona debe saber cómo conseguir la información y le debe ser facilitada.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

-Se propone en los casos permitidos al momento de aplicar las normas, se tenga una reunión con todos los trabajadores y se discuta en conjunto la aprobación de dicha norma para que así no haya discrepancias y las cumplan no por obligación, si no como iniciativa.

-Se propone tener en cuenta la entrega detallada de las normas de la empresa a la totalidad de trabajadores para que estos la conozcan con mayor profundidad.

- **RECOMPENSAS**

Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de recompensas recibido por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, según Terán “Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño laboral. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas”.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- Motivan al personal a unirse en la organización.
- Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- Los motivan para actuar de manera eficaz.
- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone tener ceremonias o reuniones de confraternidad para realizar reconocimientos y/o felicitar públicamente a los trabajadores que demuestren más desempeño para que así sientan que el trabajo que realizan es valorado en su empresa ya sea de forma trimestral, utilizando ciertas estrategias que ayuden a crear y fortalecer tradiciones

de reconocimiento al éxito que alcancen los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabaón SA. Los premios en este caso serán de carácter simbólico, tales como diplomas, medallas, trabajador del mes.

- Se propone dar a los trabajadores algún tipo de retribución que la empresa vea por conveniente y así lograr que los trabajadores sientan un estímulo para desempeñarse mejor en sus labores.

- **COOPERACIÓN**

La cooperación es cualquier tipo de ayuda ya sea psicología, física, financiera, etc. En los momentos de necesidad de una persona, en una organización es la ayuda que tiene que existir entre los gerentes y otros empleados del grupo; tiene énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone a la gerencia y a los jefes de cada área que practiquen más el hacer sentir a sus trabajadores que su labor es importante, esto contribuirá a un aumento de la autoestima y así también a una mejora en el desempeño de cada trabajador.
- En cuanto a la gerencia, que se involucren más con los trabajadores de la empresa para crear juntos adecuadas condiciones de trabajo.
- Se propone que esta dimensión sea considerado como un valor empresarial para que se trabaje más en cuanto a la cooperación, trabajo en equipo ya que es vital para una buena gestión empresarial.

- **COMUNICACIÓN Y DESARROLLO**

En la dimensión de comunicación y desarrollo se buscan las potencialidades de desarrollo y empleo de su territorio, además da énfasis en la importancia que

tiene la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso, conformación de grupos de trabajo la cual permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos; incluye factores como la tolerancia, el manejo de conflictos.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone realizar una correcta selección de personal teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de cada trabajador.
- Considerar la implementación de programas como evaluación de desempeño.

Finalmente se recomienda a los directivos que tomen medidas en cuanto a mejorar el clima laboral considerando las anteriores sugerencias de cada uno de las dimensiones, por otro lado se propone:

- Diagnosticar las necesidades de capacitación para los cuales será necesario un estudio específico del tema, para así disminuir algunas necesidades, falencias dentro del trabajo.
- Finalmente realizar mediciones de clima laboral, cultura organizacional y gestión empresarial en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano y en consecuencia un eficiente y eficaz clima laboral del personal de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

4.1.3 OBJETIVO ESPECIFICO N° 3.

Proponer lineamientos para desarrollar de manera adecuada un clima organizacional tendiente a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

En base al análisis de los resultados presentados se presenta a continuación un listado de posibles intervenciones de mejora que se podrían ejecutar dentro del Clima Organizacional.

**CUADRO 36:
MEJORAS A EJECUTAR**

Factor	Alternativas
1. Comunicación	Promover espacios de comunicación interactiva, abierta y de respeto mutuo, donde prime la libertad de opinar sobre aspectos clave de la gestión organizacional.
	Implementar acciones para ratificar la información oficial como fuente adecuada para la opinión y toma de decisiones, buscando reducir el rumor como fuente alternativa.
2. Identificación con la Institución	Establecer estrategias para reforzar el sentido de pertenencia ya existente en la organización, su aporte a la sociedad peruana y la promoción de valores compartidos.
3. Jefatura	Fomentar una cultura de gestión integral del desempeño, que incluya prácticas de retroalimentación delegación y empowerment.
	Fortalecer mediante estrategias de capacitación y desarrollo las habilidades de posiciones de supervisión.
	Involucrar a los supervisores directos en el establecimiento de los planes de capacitación específica o técnica específica de su personal.
	Mantener reuniones periódicas con el personal de análisis de situación actual, cumplimiento de planes y direccionar proyectos de mejora continua.
4. Liderazgo de la Alta Dirección	Comunicar periódicamente al personal las actividades y proyectos emprendidos por los niveles gerenciales y jefaturas en beneficio de la organización y su personal.
	Mantener el liderazgo de puertas abiertas y mayor acercamiento al personal de todos los niveles.
	Fomentar una cultura de confianza, empowerment (empoderamiento) y comunicación permanente al personal.

5. Oportunidades de Desarrollo	Establecer y comunicar un proceso de plan de carrera y sucesión dentro de la organización.
	Diseñar e implementar una Escuela de Desarrollo de Competencias.
	Difundir la estructura posicional, funciones y la ruta de carrera posible de los cargos.
	Vincular la evaluación de desempeño a la generación de los planes de capacitación para desarrollo de carrera.
	Involucrar al personal de las distintas dependencias en la construcción de sus planes operativos.
6. Organización y Estrategia	Crear un espacio de feed back permanente entre los supervisores y los subordinados.
	Establecer y comunicar un proceso de plan de carrera y sucesión dentro de la organización.
	Promover acciones de mentoring para la sucesión.
	Diseñar e implementar una Escuela de Desarrollo de Competencias.
7. Permanencia en la Organización	Vincular la evaluación de desempeño a la generación de los planes de capacitación para desarrollo de carrera.
	Identificar altos potenciales y promover su desarrollo y retención.
8. Relaciones Interpersonales	Diseñar e implementar una Escuela de Desarrollo de Competencias.
	Establecer estrategias para reforzar la interacción positiva entre los colaboradores, tales como actividades sociales, deportivas y de reconocimiento personal y profesional.
9. Remuneraciones	Diseñar e implementar un proceso de valoración de puestos que fomente la equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones.
10. Trabajo en Equipo	Reforzar la cultura de trabajo en equipo, a través de estrategias de capacitación y de asignación de proyectos intra e inter áreas para aprovechar la fortaleza del factor.
11. Ambiente Físico	Revisar las condiciones de trabajo y riesgos vinculados a los puestos de trabajo.
12. Seguridad y Salud	Revisar las condiciones de trabajo y riesgos vinculados a los puestos de trabajo.
13. Beneficios	Identificar y evaluar el coste de nuevos beneficios al personal.
	Implementar un plan de servicios y beneficios al personal.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Habiendo concluido en el proceso de análisis de información de acuerdo a la metodología de investigación es necesario efectuar la contratación de hipótesis.

4.2.1 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 01.

Las políticas y factores del clima Organizacional compartida inciden en el buen desempeño de los trabajadores de la Empresa San Gabán S.A.

Según los resultados obtenidos en los cuadros analizados anteriormente; el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A al analizar y describir los factores del clima organizacional de los trabajadores a través del cuestionario aplicado se percibió de manera positiva en los factores que fueron propuestos como: la comunicación, identificación con la institución, jefatura, liderazgo de alta dirección, oportunidades de desarrollo, organización y estrategia,, permanencia en la organización, relaciones interpersonales, remuneraciones, trabajo en equipo, ambiente físico, seguridad y salud, beneficios, las cuales conllevan a un buen desempeño laboral del personal. Por lo que se valida la presente hipótesis.

4.2.2 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 02.

Las estrategias que se planteen dependerán para el desarrollo de un óptimo desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Según los resultados obtenidos en los cuadros analizados anteriormente; el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, al analizar y describir los factores de clima

organizacional de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A a través del cuestionario aplicado se percibió que las estrategias que fueron propuestas dependerán para el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, Por lo que se valida la presente hipótesis.

4.2.3 HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional es un factor que incide directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán. Al analizar y describir los factores del clima organizacional y haciendo relación con la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, se puede observar la influencia que ejerce uno del otro.

Asimismo considerando que las hipótesis específicas son válidas, en consecuencia podemos afirmar que la hipótesis general es válida.

4.3 DISCUSION DE RESULTADOS.

La investigación está basada en el estudio del Clima organización y su determinación en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, cuyos factores y características estructurales como la comunicación, identificación con la institución, jefatura, liderazgo de alta dirección, oportunidades de desarrollo, organización y estrategia,, permanencia en la organización, relaciones interpersonales, remuneraciones, trabajo en equipo, ambiente físico, seguridad y salud, beneficios,; además el clima organizacional constituye la personalidad de una institución y condiciona el comportamiento de un individuo; que influye de manera determinante en el desempeño laboral de los trabajadores. Todo ello

guarda una estrecha relación con otras variables que forman parte del desempeño como:

Puntualidad, asistencia, competencia, organización, discreción, eficacia, eficiencia, Iniciativa, relación interpersonal, responsabilidad y honradez.

Los resultados obtenidos como fruto de investigación están plasmadas en la siguiente conclusión general: de acuerdo a las evidencias, tal como se verifico en la hipótesis específica 1 y la contratación de la hipótesis específica 2.

Siguiendo con la contratación de hipótesis, por lo tanto se puede determinar que la influencia entre la variable de (clima organizacional) influye en los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A respecto al buen desempeño laboral del personal percibido por parte de los trabajadores.

Mendoza, J. (2011). Concluyó que existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.

En la investigación realizada en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán ,se puede percibir que al mejor clima organizacional , mejor es el desempeño de lo trabajadores , es por ellos que se acepta la conclusión del trabajo de investigación.

Quiñonez, J. (2013). Concluyó que el clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente.

La recomendación es que se debe evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.

En la investigación realizada en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, el factor humano es muy determinante en el desarrollo de la organización, por ello se le otorga la importancia necesaria en cuanto a la implementación de estrategias de mejora del clima organizacional generando satisfacción tendientes a un buen desempeño laboral, de esta manera se acepta la conclusión del trabajo de investigación.

Toala, S. (2014). Concluyó que deben existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores públicos. Recomendó que las autoridades implementen el diseño propuesto en esta investigación, para mejorar los procesos administrativos que permitan tener un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.

En la investigación realizada en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, la comunicación es vital ya que a través de ello, se demuestra valores y un código de ética para tratar con respeto y amabilidad a los compañeros de trabajo, por lo tanto se acepta la conclusión del presente trabajo de investigación.

Huamaní (2015). Concluyó efectuando una encuesta entre los colaboradores de conducción de trenes, evaluándose las dimensiones de motivación, comunicación, estilo de liderazgo, conflicto y cooperación, recompensas, trabajo en equipo y capacitación del personal, donde se concluye que el clima laboral se encuentra en un nivel medio productivo y satisfactorio.

Necesitando modificar su política de gestión para poder mejorar sus dimensiones y por ende contar con un clima laboral adecuado.

Se ha determinado que es muy importante que la empresa replantee sus políticas de gestión para fortalecer y potenciar su clima laboral mediante actividades de reconocimiento, motivación, trabajo en equipo, niveles de comunicación, así como un plan de capacitación.

Se utiliza la metodología de investigación aplicada en los niveles correlacionar – explicativo.

En la investigación realizada en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, es importante aplicar estrategias de intervención y mejora del clima organizacional, replanteando políticas, estableciendo estrategias, para reforzar el sistema de gestión para un mejor desempeño laboral, con esto aceptamos la conclusión del trabajo de investigación.

CONCLUSIONES

En la investigación del Análisis Del Clima Organizacional Y Su Determinación En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa De Generación Eléctrica San Gabán S.A, se llegaron a las siguientes conclusiones:

PRIMERO: Se llegó a la conclusión que el Clima Organizacional es percibido de manera negativa por el 26.53% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 73.47%, lo cual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A

Por lo tanto se determinó que las constantes capacitaciones y evaluaciones de clima organizacional hacia los trabajadores de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A Lo cual influye en el desempeño laboral del personal se lleve de manera óptima en un 73.47%, y deficiente en un 26.53% como se muestra en los resultados del presente trabajo.

SEGUNDO: El desempeño Laboral de Los Trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A de acuerdo con el análisis efectuado es como se observó en los cuadros y gráficos anteriormente analizados. Bueno con 58%, regular 22%, y malo con 10%.

Por lo tanto se determinó que el buen desempeño de los trabajadores se dio por las constantes capacitaciones con respecto al clima organizacional, para el buen desenvolvimiento laboral tendientes a un óptimo desempeño laboral.

TERCERO: En el análisis general se concluye que el clima organización de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A es determinante en el desempeño laboral del personal de la empresa por lo demostrado en el análisis de los cuadros y gráficos correspondientes observados anteriormente.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones constituyen sugerencias que se hacen a fin de que puedan ser adoptadas por la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, con el único propósito de mejorar las acciones de los trabajadores que pertenecen a esta empresa y así mejorar el Desempeño Laboral, conforme a los resultados y conclusiones que se ha llegado en el presente trabajo de investigación.

La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A debe asegurar a sus trabajadores un ambiente laboral adecuado para que puedan realizar sus funciones, es decir, debe preocuparse desde las condiciones físicas hasta las condiciones psicológicas del trabajo, de tal manera que el personal de la Empresa esté satisfecho con su ambiente laboral y en consecuencia puedan tener un desempeño eficiente y eficaz en el trabajo realizado, que será favorable para la empresa.

PRIMERO: Para alcanzar mejores resultados el clima organizacional en el desempeño del personal La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A se sugiere al Gerente y demás directivos de la empresa tengan una mayor confianza con sus trabajadores ya que ellos consideran que esto contribuirá a que desempeñen mejor sus labores, así mismo tener mayor comunicación con todas las áreas existentes, trabajar de manera organizada y planificada, que haya proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas y finalmente poder contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

SEGUNDO: Se sugiere a la Gerencia General, en cuanto se refiere al proceso de evaluación del clima organizacional, es recomendable para la Empresa de

Generación Eléctrica San Gabán que se cumpla con la política de evaluación orientada a institucionalizar el proceso, con una periodicidad mínima de un año que permita el monitoreo del mismo.

TERCERO: Finalizando con la investigación respecto a los lineamientos que se propuso se recomienda aplicarlos para resolver las falencias en el clima organizacional y desempeño laboral del personal con el propósito de mejorar el ambiente laboral de La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. También es necesario considerar el mantenimiento y refuerzo de los factores de mayor percepción positiva y trabajar a continuar ejecutando las practicas que han logrado la obtención de los presentes resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Batista, C. (2012). Posiciones Teóricas en Torno a las Comunicaciones Organizacionales. Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- Brunet. (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). El Clima en las Organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Nueva York: Trillas.
- Cabrera, G. (1999). Clima Organizacional de las Empresas. Revista de Psicología Social e Institucional.
- Chiavenato. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2014). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, L. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Denison, J. (1991). El Clima Laboral. México: Trillas.
- Koys , D.J & Decosttis T.A. (1991). MEDIDAS INDUCTIVAS DE LA PSICOLOGIA DEL CLIMA. MEXICO: RELACIONES HUMANAS.
- Likert. (1965). Un Nuevo Método de Gestión y Dirección. Bilbao: Deusto.
- Litwin & Stinger. (1978). Clima Organizacional. New York: Simon & Schuster.

- Olaz, A. (2012). Propuesta de un Modelo de Medicion del Clima Laboral. Bruxelles, 25-29.
- Palma, S. (1999). Teoria e Investigacion en Psicologia. Psicologia URP.
- Payne, L. (1994). Relaciones Laborales. Tunas: Gramar.
- Ramirez, G. (2010). Desempeño y su Relacion con la Productividad. Empower.
- Rodriguez Alvarez, J. (2007). Estudio del clima organizacional. Lima: Universidad de Guanajuato.
- Rodriguez, J. (2007). Administracion Moderna del Personal. Mexico: Tomson.
- Schneider & Hall. (1982). Relacion entre trabajador, Satisfaccion y Clima Organizacional. Merida: Psicologia Aplicada del Trabajador.
- Schneider. (1983). Etiologia de los Climas. New York: Trills.
- Schneider, B. (1190). CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL. SAN FRANCISCO.
- Toro, F. (2005). Clima Organizacional. Medellin: Cincel.

ANEXO N° 01

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE
GENERACION ELECTRICA SAN GABAN S.A**

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor (a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (x) aquella casilla que refleje su opción personal.

Género: masculino () femenino ()

COMUNICACIÓN.

- 1. Cuando ingresé a la San Gabán recibí información suficiente de la Empresa.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

2. En la Institución los rumores NO son una fuente de información.
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

3. En la Institución se puede hablar clara y abiertamente sin que haya represalias.
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

- 4. La comunicación con mis compañeros es adecuada.**
 - a) Totalmente de acuerdo.

- b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.
- 5. La organización comunica con oportunidad los resultados que debemos alcanzar a nivel de cada Unidad de negocio.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.
- 6. Los comunicados internos son medios que me proporcionan información útil**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.
- 7. Se comunica la visión, misión, objetivos, metas de la empresa al personal.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

JEFATURA.

- 1. Mi Jefe Directo transmite los valores, misión y objetivos de la empresa.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo
- 2. Mi Jefe Directo ha fomentado en mi persona el desarrollo de nuevas competencias.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.

- d) Totalmente en desacuerdo
3. Mi Jefe Directo se preocupa por mantener un buen clima laboral dentro del equipo.
- a) Totalmente de acuerdo.
b) De acuerdo.
c) En desacuerdo.
d) Totalmente en desacuerdo
4. Mi Jefe Directo se preocupa por que reciba capacitación de acuerdo a las funciones que realizo en mi área de trabajo.
- a) Totalmente de acuerdo.
b) De acuerdo.
c) En desacuerdo.
d) Totalmente en desacuerdo
5. Mi trabajo es apreciado por mi Jefe Directo.
- a) Totalmente de acuerdo.
b) De acuerdo.
c) En desacuerdo.
d) Totalmente en desacuerdo
6. Recibo retroalimentación oportuna de mi desempeño por parte de mi Jefe Directo.
- a) Totalmente de acuerdo.
b) De acuerdo.
c) En desacuerdo.
d) Totalmente en desacuerdo

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION.

1. **¿Comparada con otras instituciones similares, considera que esta Institución es mejor?**
- a) Totalmente de acuerdo.
b) De acuerdo.
c) En desacuerdo.
d) Totalmente en desacuerdo

2. **¿Está de acuerdo en que la Institución se vincula directamente con la siguiente frase: honradez, compromiso y responsabilidad.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo

3. **Creo que la imagen de la Institución en el país es buena.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo

4. **La Misión de la Institución se conecta con mi misión de vida.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo

5. **Tengo claridad en como la Institución contribuye con la sociedad peruana.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo

LIDERAZGO DE ALTA DIRECCION.

1. **A nivel de la Alta Dirección hay líderes que comprometen y motivan a sus colaboradores.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo

2. **El personal valora de manera positiva el estilo de liderazgo actual de los Directivos.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.

- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

3. La Alta Dirección de la Institución cumple con los compromisos que asume.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

4. La Alta Dirección lidera con el ejemplo.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

5. La Alta Dirección sabe a dónde llevar a la organización.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO.

1. La capacitación que he recibido me permite ser más competitivo.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

2. La capacitación que se brinda al personal de mi Unidad va de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo

3. La Institución nos prepara para poder ascender a puestos de mayor responsabilidad, de acuerdo a las funciones y trabajos asignados.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo

4. Pienso que la Institución está comprometida con el desarrollo del personal.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo

5. Pienso que la Institución está comprometida con la capacitación del personal.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo

ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA.

1. En la Institución existe la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo

2. La estructura de la Institución me permite trabajar eficaz y eficientemente.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo

3. La estructura organizacional fomenta y facilita el desarrollo de relaciones interpersonales.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.

- c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo
4. **Los objetivos de la Institución han sido difundidos con claridad a todos los niveles.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo
5. **Los procesos de la organización me permiten desarrollar mi trabajo de manera ordenada y coordinada.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo
6. **Mis funciones están claramente definidas, en el manual de funciones de mi puesto de trabajo.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo
7. **Pienso que no existe duplicación de tareas o responsabilidades en los puestos de la Institución.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

PERMANENCIA EN LA ORGANIZACION.

1. **En la organización hace el esfuerzo en mantener al personal y retener a los talentos dentro de la institución.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

2. Estoy satisfecho de trabajar en la Institución.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

3. Me encantaría seguir laborando en la Institución por largos años.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

4. Me gusta el ambiente de trabajo de esta Institución.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

5. Mi familia apoya el hecho de que trabaje en la Institución.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

6. Recomendaría a la Institución como un buen sitio para trabajar.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

RELACIONES INTERPERSONALES.**1. Las actividades sociales que realiza la Institución me han ayudado a mejorar mis relaciones interpersonales.**

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

- 2. Las funciones que realizo me permiten relacionarme con otras personas de la Institución.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

- 3. Mi jefe contribuye a que existan buenas relaciones interpersonales.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

- 4. Mis compañeros contribuyen a que existan buenas relaciones interpersonales.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

- 5. Mis relaciones interpersonales con el personal de mi Unidad son positivas.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

- 6. Mis relaciones interpersonales con el personal de otras Unidades son positivas.**
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

REMUNERACIONES.

- 1. Creo que las remuneraciones que percibo son consistentes con el valor que agrego yo desde mi puesto de trabajo a la empresa.**
 - a) Totalmente de acuerdo.

- b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.
- 2. Las personas que ocupamos el mismo puesto dentro de la Institución recibimos remuneraciones similares.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.
- 3. Las remuneraciones de la Institución se establecen en base a las funciones que desempeñamos.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.
- 4. Las remuneraciones en la Institución son competitivas en relación con el mercado laboral.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

TRABAJO EN EQUIPO.

- 1. Cuando necesito ayuda de otras Dependencias, estas responden oportunamente a mis requerimientos.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.
- 2. En la Institución se fomenta el trabajo en equipo.**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) En desacuerdo.
 - d) Totalmente en desacuerdo.

3. En mi Unidad nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

4. En mi Unidad todos los miembros trabajamos con el mismo esfuerzo para alcanzar las metas.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

AMBIENTE FISICO.

1. Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

2. El ambiente físico de trabajo es propicio para realizar las actividades diarias.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

3. El orden, mantenimiento y limpieza de las oficinas y baños de la Empresa son adecuados.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

4. La entidad me brinda todas las EPP, para evitar y minimizar algún tipo de riesgo de accidente en mi puesto de trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

5. Las instalaciones físicas del comedor son adecuadas.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

6. Las instalaciones que utiliza la Empresa para las oficinas son las adecuadas para desempeñar el trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

SEGURIDAD Y SALUD.

1. Considero que en mi entorno se han tomado estrategias para minimizar los riesgos de trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

2. En mi puesto de trabajo contamos con todos los equipos de protección personal.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.
- d) Totalmente en desacuerdo.

3. La organización ejecuta evaluaciones medico ocupacionales periódicamente.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) En desacuerdo.

d) Totalmente en desacuerdo.

4. La señalética de seguridad, salud y riesgos colocada en la institución es suficiente, comprensible y está colocada en lugares visibles.

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) En desacuerdo.

d) Totalmente en desacuerdo.

5. Los equipos de protección entregados son funcionales para la ejecución de los trabajos.

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) En desacuerdo.

d) Totalmente en desacuerdo.

BENEFICIOS.

1. Los beneficios que me otorga la empresa cumplen con el estándar de calidad esperado.

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) En desacuerdo.

d) Totalmente en desacuerdo.

2. Los beneficios que otorga la empresa mejora mi calidad de vida.

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) En desacuerdo.

d) Totalmente en desacuerdo.

3. Siento que los beneficios que me otorga la empresa son mejores en relación a los que se otorgan en otras empresas.

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) En desacuerdo.

d) Totalmente en desacuerdo.

ANEXO N° 02
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES
CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA SAN GABAN S.A

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (x) aquella que refleje su opinión personal.

Género: Masculino () Femenino ()

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.

1. ¿Siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida?

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Aceptable.
- e) En observación.

COMPETENCIA.

2. ¿Conoce su función, normas técnicas para realizar un trabajo con eficiencia?

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Aceptable.
- e) En observación.

ORGANIZACIÓN.

3. ¿Se muestra dedicado y organizado en el desarrollo de las funciones asignadas?

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.

- d) Aceptable.
- e) En observación.

DISCRECION.**4. ¿Muestra discreción en el uso de la información documental digital o verbal?**

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Aceptable.
- e) En observación.

EFICACIA.**5. ¿Superó los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado?**

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Aceptable.
- e) En observación.

EFICIENCIA.**6. ¿Produce más de lo que se espera de él, para el logro de objetivos y metas programadas?**

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Aceptable.
- e) En observación.

INICIATIVA.**7. ¿Demuestra habilidad y asume riesgos necesarios?**

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Aceptable.
- e) En observación.

RELACION INTERPERSONAL Y RESPETO A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

8. ¿Su comportamiento hacia los compañeros siempre es respetuoso cortez y amable?
- a) Excelente.
 - b) Muy bueno.
 - c) Bueno.
 - d) Aceptable.
 - e) En observación.

RESPONSABILIDAD.

9. ¿Es totalmente comprometido e involucrado con su trabajo y funciones asignadas?
- a) Excelente.
 - b) Muy bueno.
 - c) Bueno.
 - d) Aceptable.
 - e) En observación.

HONRADEZ.

10. ¿Se caracteriza por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones?
- a) Excelente.
 - b) Muy bueno.
 - c) Bueno.
 - d) Aceptable.
 - e) En observación.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DETERMINACIÓN
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA**

SAN GABAN S.A

**ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS DETERMINATION
IN THE LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS
OF THE ELECTRICAL GENERATION COMPANY**

SAN GABAN S.A

ARTÍCULO CIENTÍFICO

PRESENTADO POR:

ELIDA MILAGROS APAZA TICONA

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES.

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DETERMINACIÓN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE
GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABAN S.A**

**ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS DETERMINATION
IN THE LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE ELECTRICAL**

GENERATION COMPANY SAN GABAN S.A

ARTÍCULO CIENTÍFICO


PRESENTADO POR:

ELIDA MILAGROS APAZA TICONA

APROBADO POR:

DIRECTOR DE TESIS

:


M.Sc. Marco Enrique Condori Onofre.

**CORDINADOR DE
INVESTIGACION**

:


Dr. German Alberto Medina Colque

PUNO – PERU

2017

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DETERMINACIÓN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE
GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABAN S.A**

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS DETERMINATION
IN THE LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE ELECTRICAL
GENERATION COMPANY SAN GABAN S.A

ELIDA MILAGROS APAZA TICONA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DETERMINACIÓN
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA**

SAN GABAN S.A.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS DETERMINATION
IN THE LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE ELECTRICAL
GENERATION COMPANY

SAN GABAN S.A.

AUTOR : ELIDA MILAGROS APAZA TICONA

CORREO ELECTRONICO : Ematulz@outlook.es

ESCUELA PROFESIONAL : CIENCIAS CONTABLES

RESUMEN

La presente investigación se basa en el estudio del Clima Organizacional, y Desempeño Laboral, en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, ello nos permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal respecto a características estructurales como la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros; además el clima organizacional constituye la personalidad de la institución y condiciona el comportamiento del individuo; que influye de manera determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de clima organizacional y el desempeño laboral conocer la relación que existe entre estas dos variables, determinando sus diversos niveles y cuyas conclusiones nos permitirán informar acerca del estado situacional de la problemática institucional, aspecto que justifica este trabajo. Dentro de la metodología de investigación se ha aplicado el enfoque cualitativo, proceso deductivo, tipo de investigación descriptivo y diseño de investigación no experimental. Para la investigación se utiliza la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal para efectos de la muestra de estudio se tomó a 78 los trabajadores de la

empresa en la ciudad de Puno y Villa Residentes. Los resultados obtenidos del primer objetivo específico es que el clima organizacional es percibido de manera negativa por el 26.53% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 73.47%, lo cual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A Por lo tanto se determinó que las constantes capacitaciones y evaluaciones de clima organizacional hacia los trabajadores de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A influyó de manera positiva.

El desempeño Laboral de Los Trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A de acuerdo con el análisis efectuado es como se observó en los cuadros y gráficos anteriormente analizados. Bueno con 58%, regular 22%, y malo con 10%.

Palabras clave: Clima organizacional, Desempeño laboral.

ABSTRACT

The present investigation is based on the study of the Organizational Climate, and Labor Performance, in the Electric Generation Company San Gabán SA, this allows us to know the perceptions of the workers, characteristics that the staff has regarding structural characteristics such as internal organization, communication, leadership style, management policies of the institution among others; besides, the organizational climate constitutes the personality of the institution and conditions the behavior of the individual; that influences in a decisive way in the labor performance of the workers of the Electric Generation Company San Gabán S.A. The proposed research seeks, through the application of theory and the basic concepts of organizational climate and work performance to know the relationship between these two variables, determining their various levels and whose conclusions will allow us to report on the situational state of the institutional problem , aspect that justifies this work. Within the research methodology, the qualitative approach, deductive process, type of descriptive research and non-experimental research design have been applied. For the investigation, the population sample is used as it is a census-type investigation. For the purposes of the study sample, 78 workers were taken from the company in the city of Puno and Villa Residentes. The results obtained from the first specific objective is that the organizational climate is perceived in a negative way by the 26.53% of the personnel that works in the company and in a positive way 73.47%, which influences the labor performance of the workers of the Company of Generación Eléctrica San Gabán SA Therefore, it was determined that the constant training and evaluations of organizational climate towards the workers of the Generación Eléctrica San Gabán SA

company had a positive influence. The Labor Performance of the Workers of the Electric Generation Company San Gabán S.A according to the analysis carried out is as observed in the tables and graphs previously analyzed. Good with 58%, regular 22%, and bad with 10%.

Keywords: Organizational climate, Work performance.

INTRODUCCION

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización y como por sus propias características personales, que les influyen en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. Este enfoque permite considerar las organizaciones como contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización. (Rodríguez, et al., 2004, p. 254).

Los estudios de clima organizacional resulta necesaria, porque propician en los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización.

En el **Capítulo I** se da a conocer la introducción acerca de la investigación del tema clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial.

En el **capítulo II** se detalla la revisión de literatura del clima laboral, desempeño laboral, cultura organizacional y gestión empresarial.

En el **capítulo III** se aplica el método de investigación, población y muestra mostrando las características más importantes del ámbito de estudio.

En el **capítulo IV** se exponen los resultados y la discusión de los mismos, producto de un análisis minucioso en base a cada objetivo propuesto.

En el **capítulo V** se realiza las conclusiones de los datos obtenidos.

En el **capítulo VI** se presenta las recomendaciones de esta investigación.

Finalmente en el capítulo VII se presenta las referencias bibliográficas y los anexos.

METODOS Y MATERIALES

METODOS:

El presente trabajo de investigación es de tipo básico y según el criterio y la naturaleza del problema es DESCRIPTIVO – NO EXPERIMENTAL. El estudio se realizó en La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A de la ciudad de Puno.

Esta investigación corresponde al método DEDUCTIVO que es propio de las ciencias empíricas. Aplica el razonamiento de lo general a lo particular. Se proponen hipótesis a partir de la observación de hechos reales y estas solo son aceptadas con la condición de ser probadas. (Charaja, 2011)

El tipo de investigación o alcance es de carácter descriptivo, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en los fenómenos que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre los diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, describe tendencias de un grupo o población. (Hernandez, Fernandez , & Baptista, 2010).

MUESTRA

Para la investigación se utiliza la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal, es decir, se recolectan datos de todos los elementos de la población en estudio. (Hernandez, Fernandez y Baptista 2010). La muestra estará compuesta por 78 trabajadores de la Central Hidroeléctrica San Gabán II - Villa de Residentes en la provincia de Carabaya y Sede Administrativa en la provincia de Puno de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, (personal femenino 11 y personal masculino 67), ubicados en las dos sedes.

Las características de la muestra aplicada en la Medición del Clima Organizacional en SAN GABÁN S.A. fueron las siguientes:

Procesos, Áreas: Se consideró para el análisis del Clima Laboral a todas las Áreas que conforman SAN GABÁN S.A:

ANALISIS DOCUMENTAL

Para el desarrollo de la investigación se revisa las fuentes de datos, textos en que tratan los contenidos del problema de investigación, antecedentes como son los trabajos de investigación realizados, documentos y formatos de la empresa.

ENCUESTA

Es una de las técnicas de recolección de información más usada, la encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el

propósito de obtener información de la persona y generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

MATERIALES

Se tuvo acceso a Plan Estratégico de San Gabán 2017, y Código de ética de San Gabán, ROF, MOF y CAP

RESULTADOS

El porcentaje global de la encuesta de clima laboral, es de 73.47% sobre 100%, al promediar los diferentes factores evaluados. OCI es el área con mayor promedio con un 88.68% y la Gerencia de Producción es el área con menor promedio con un 69.46%.

**CUADRO 37:
RESUMEN SEGÚN DEPENDENCIA**

DEPENDENCIA	% Promedio
OCI	88.68
GERENCIA GENERAL	78.34
GERENCIA DE PRODUCCION	69.46
GERENCIA COMERCIAL	79.05
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	72.16
GERENCIA DE PLANEAMIENTO y DESARROLLO	80.14

**CUADRO 38:
RESUMEN SEGÚN FACTOR**

FACTORES	% Tendencia :
1. Seguridad y Salud	79.05
2. Permanencia en la Organización	78.38
3. Ambiente Físico	77.97
4. Identificación con la Institución	77.77
5. Trabajo en Equipo	77.20
6. Relaciones Interpersonales	74.83
7. Comunicación	74.57
8. Organización y Estrategia	73.79
9. Jefatura	71.40
10. Beneficios	70.27
11. Liderazgo de la Alta Dirección	68.97
12. Oportunidades de Desarrollo	66.96
13. Remuneraciones	63.94
Promedio obtenido:	73.47

Respecto del rango de edad, es importante destacar que el grupo de personas entre 20 a 30 años presenta el mayor porcentaje de satisfacción seguido por el grupo de más de 50 años.

**CUADRO 39 :
RESUMEN SEGÚN RANGO DE EDAD**

RANGO DE EDAD	PROMEDIO ENCUESTA DE CLIMA
20-30 AÑOS	80.93%
MAYOR A 50 AÑOS	75.96%
41-50 AÑOS	72.72%
31-40 AÑOS	69.49%

Respecto de los grupos ocupacionales se destaca que las líneas de Gerencia y Jefatura son las que mejor percepción de factores presenta:

**CUADRO 40:
RESUMEN SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL**

GRUPO OCUPACIONAL	PROMEDIO ENCUESTA DE CLIMA
GERENCIAL	85.43%
JEFATURA	78.84%
ASISTENTE	69.91%
ESPECIALISTA	69.15%
TÉCNICO	64.53%

Los factores percibidos positivamente a nivel global según los resultados de la Aplicación de la encuesta en la Institución son:

**CUADRO 41 :
FACTORES DE PERCEPCION POSITIVA**

FACTOR		PERCEPCIÓN GLOBAL
1	Seguridad y Salud	79.05%
2	Permanencia en la Organización	78.38%
3	Ambiente Físico	77.97%
4	Identificación con la Institución	77.77%

Los factores con mayor oportunidad de mejora a nivel global según los Resultados de la aplicación de la encuesta en la Institución son:

**CUADRO 42:
FACTORES CON OPCION A MEJORAS.**

FACTOR		PERCEPCIÓN GLOBAL
1	Remuneraciones	63.94%
2	Oportunidades de Desarrollo	66.96%
3	Liderazgo de la Alta Dirección	68.97%
4	Beneficios	70.27%

PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL:

FACTOR : PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.

Cumplimiento de los horarios establecidos para el ingreso al centro de trabajo.

CUADRO 43: PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

¿ Siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	24	31%
BUENO	32	41%
REGULAR	15	19%
DEFICIENTE	6	8%
INSUFICIENTE	1	1%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 41% de trabajadores siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida, el 31% de los trabajadores casi siempre se presentó en su área de labores con la puntualidad requerida , el 19 % de los trabajadores son lo que regularmente se presentaron con la puntualidad requerida , un 8% de los trabajadores algunas veces llego a su área con la puntualidad requerida, y por ultimo el 1% fue habitual que no se presentara en su área de labores con la puntualidad requerida.

- **FACTOR: COMPETENCIA.**

Nivel de conocimientos normativos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz ejercicio del puesto.

CUADRO 44: COMPETENCIA

¿Conoce su función, normas técnicas para realizar un trabajo con eficiencia?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	35	45%
BUENO	23	29%
REGULAR	14	18%
DEFICIENTE	4	5%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 45% de trabajadores conoce plenamente su función, excepcional conocimiento de normas, técnicas y habilidades aplicados a su trabajo, el 29% de los trabajadores demostró conocer su función, demuestra tener buen nivel de conocimientos, normas técnicas y habilidades aplicados a su trabajo, logra realizar su trabajo con eficiencia, el 18% de los trabajadores demuestra estar enterado de su función, tiene conocimientos pero necesita apoyo para realizar su trabajo habitual, un 5% de los trabajadores presento escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas para su función, su trabajo no siempre fue satisfactorio, y por último el 3% tiene muy bajo nivel de conocimiento y habilidades requeridas que le impidieron desenvolverse adecuadamente en su trabajo.

- **FACTOR: ORGANIZACIÓN.**

Capacidad de ordenar y estructurar sus labores de una forma lógica, secuencial, con cuidado y esmero, para ejecutar las funciones asignadas.

CUADRO 45: ORGANIZACIÓN.

¿Se muestra dedicado y organizado en el desarrollo de las funciones asignadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	28	36%
BUENO	30	38%
REGULAR	14	18%
DEFICIENTE	4	5%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 36% de trabajadores siempre se mostró escrupuloso, dedicado y organizado en el desarrollo de la funciones asignadas y no requiere supervisión, el 38% de los trabajadores casi siempre realizo en trabajo asignado con esmero, orden y dedicación, la supervisión que recibe es general , el 18 % de los trabajadores regularmente efectuó sus actividades con el esmero y cuidado necesarios, requiere orientación mínima , un 5% de los trabajadores presento un desempeño por debajo de lo esperado, le falta orden y dedicación , requiere orientación permanente, y por último el 3% no logro desempeñar sus tareas con la dedicación y el esmero requeridos, no alcanza los resultados esperados.

- **FACTOR: DISCRECION.**

Manifestación de la reserva, prudencia y circunspección en el manejo de información oficial.

CUADRO 46: DISCRECION.

¿Muestra discreción en el uso de la información documental digital o verbal?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	21	27%
BUENO	29	37%
REGULAR	16	21%
DEFICIENTE	8	10%
INSUFICIENTE	4	5%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 27% de trabajadores en todo momento mostro discreción en el uso de la información documental,digital o verbal, de carácter oficial, el 37% de los trabajadores se observó que mantienen reserva y prudencia en el manejo de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades , el 21 % de los trabajadores generalmente de observo discreción en el uso de la información que le fue confiaba para el desempeño de sus actividades , un 10% de los trabajadores tuvo ocasionalmente problemas en el manejo discreto de la información oficial bajo su responsabilidad, y por último el 5% no demostró fiabilidad en el uso discreto de la información oficial bajo su responsabilidad.

- **FACTOR: EFICACIA.**

Capacidad para cumplir los objetivos y metas programadas, en el lugar, calidad, cantidad, y tiempo esperado.

CUADRO 47 :EFICACIA

¿Superó los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	19	24%
BUENO	28	36%
REGULAR	22	28%
DEFICIENTE	7	9%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 24% de trabajadores supero los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado, el 36% de los trabajadores cumplió los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado, el 28% de los trabajadores obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado , un 9% de los trabajadores algunas veces logro cumplir con los objetivos y metas de las tareas asignadas en mayor tiempo de los esperado, y por último el 3% no logro cumplir con las metas y objetivos estipulados.

- **FACTOR: EFICIENCIA.**

Capacidad para alcanzar los objetivos y las metas programadas con los recursos disponibles, logro de trabajo satisfactorio.

CUADRO 48: EFICIENCIA

¿Produce mas de lo que se espera de el ,para el logro de objetivos y metas programadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	22	28%
BUENO	34	44%
REGULAR	15	19%
DEFICIENTE	4	5%
INSUFICIENTE	3	4%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 28% de trabajadores logro el cumplimiento de los objetivos y las metas programadas, produce mas de lo que se espera de el con un resultado optimo y producción elevada, el 44% de los trabajadores logra el cumplimiento de los objetivos

y las metas programadas , con buen resultado y buena producción, el 19 % de los trabajadores cumplió con los objetivos y las metas programadas con resultado aceptable y producción dentro de los estándares esperados, un 5% de los trabajadores en algunas oportunidades cumple con los objetivos y metas programados y produce cantidades cercanas a los estándares y por último el 4% presento dificultades para cumplir los objetivos y metas, su producción está por debajo de lo exigible.

- **FACTOR: INICIATIVA.**

Capacidad de pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar los objetivos empresariales establecidos, apelando a la confianza y seguridad en sí mismo.

CUADRO 49 :INICIATIVA

¿Demuestra habilidad y asume riesgos necesarios?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	16	21%
BUENO	28	36%
REGULAR	25	32%
DEFICIENTE	6	8%
INSUFICIENTE	3	4%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 20% de trabajadores fue notablemente y capaz para generar acciones oportunas y soluciones, demuestra habilidad y asume los riesgos necesarios, el 36% de los trabajadores tuvo buena capacidad para actuar oportunamente, dio solución a urgencias asumiendo los riesgos necesarios, el 32 % de los trabajadores actuó oportunamente asumiendo los riesgos necesarios, un 8% ocasionalmente tiene problemas para actual y asumir riesgos, necesita orientación y por último el 4% presento dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos, siempre requiere orientación.

- **FACTOR: RELACION INTERPERSONAL Y RESPETO A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.**

Observancia del comportamiento y valores establecidos en el código de ética para trasar con respeto, cortesía y amabilidad a los compañeros de trabajo.

CUADRO 50: RELACION INTERPERSONAL

¿Su comportamiento hacia los compañeros siempre es respetuoso cortez y amable?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	24	31%
BUENO	31	40%
REGULAR	12	15%
DEFICIENTE	7	9%
INSUFICIENTE	4	5%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación: Según el cuadro el 31% de trabajadores su comportamiento de trabajo siempre es respetuoso ,cortez y amable, el 40% de los trabajadores su comportamiento hacia los compañeros de trabajo casi siempre es respetuoso y cortez, el 15 % de los trabajadores su comportamiento hacia sus compañeros fue regular, con respecto al respeto, cortesía y amabilidad,un 9% su comportamiento hacia los compañeros de trabajo ocasionalmente no fue con respeto, cortesía y amabilidad y por último el 5% su comportamiento hacia los compañeros presento problemas con respecto al trato , cortesía y amabilidad

- **.FACTOR: RESPONSABILIDAD.**

Medida o grado en que asume la responsabilidad de sus deberes y funciones en su puesto de trabajo.

CUADRO 51: RESPONSABILIDAD.

¿Es totalmente comprometido e involucrado con su trabajo y funciones asignadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	17	22%
BUENO	26	33%
REGULAR	30	38%
DEFICIENTE	3	4%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 22% de trabajadores están totalmente comprometidos e involucrado con su trabajo y las funciones asignadas, el 33% de los trabajadores asume el compromiso de su trabajo y la funciones inherentes a sus cargos (es responsable) ,el 38 % de los trabajadores acepta sus funciones asignadas y ocasionalmente se compromete y evita involucrarse (medianamente responsable), el 4% se limita a realizar tareas básicas, no se compromete y evita involucrarse (no

asume responsabilidad) y por último el 3% nada comprometido, evita involucrarse y manifiesta problemas para asumir las funciones a su cargo (nada responsable).

- **FACTOR: HONRADEZ.**

Comportamiento laboral caracterizado por el apego a los principios de honorabilidad y probidad.

CUADRO 52: HONRADEZ

¿Se caracteriza por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMO	24	31%
BUENO	30	38%
REGULAR	19	24%
DEFICIENTE	3	4%
INSUFICIENTE	2	3%
TOTAL	78	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Según el cuadro el 31% de los trabajadores se caracterizan por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones, el 38% de los trabajadores demostró probidad en el desempeño de sus funciones, el 24 % de los trabajadores ocasionalmente recibieron observaciones sobre probidad de sus funciones, no relevantes el 4% presentaron quejas del personal y de particulares por el supuesto comportamiento indebido en el desempeño de sus funciones y por último el 3% estuvo involucrado en actos comprobados de corrupción en el desempeño de sus actividades.

DISCUSION:

La investigación está basada en el estudio del Clima organización y su determinación en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, cuyos factores y características estructurales como la comunicación, identificación con la institución, jefatura, liderazgo de alta dirección, oportunidades de desarrollo, organización y estrategia,, permanencia en la organización, relaciones interpersonales, remuneraciones, trabajo en equipo, ambiente físico, seguridad y salud, beneficios,; además el clima organizacional constituye la personalidad de una institución y condiciona el comportamiento de un individuo; que influye de manera determinante en el desempeño laboral de los trabajadores. Todo ello guarda una estrecha relación con otras variables que forman parte del desempeño como:

Puntualidad, asistencia, competencia, organización, discreción, eficacia, eficiencia, Iniciativa, relación interpersonal, responsabilidad y honradez.

Los resultados obtenidos como fruto de investigación están plasmadas en la siguiente conclusión general: de acuerdo a las evidencias, tal como se verifico en la hipótesis específica 1 y la contratación de la hipótesis específica 2.

Siguiendo con la contratación de hipótesis, por lo tanto se puede determinar que la influencia entre la variable de (clima organizacional) influye en los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A respecto al buen desempeño laboral del personal percibido por parte de los trabajadores.

Mendoza, J. (2011). Concluyó de que Existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.

En la investigación realizada en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán ,se puede percibir que al mejor clima organizacional , mejor es el desempeño de lo trabajadores , es por ellos que se acepta la conclusión del trabajo de investigación.

Quiñonez, J. (2013). Concluyó que el clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente.

La recomendación es que se debe evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.

En la investigación realizada en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, el factor humano es muy determinante en el desarrollo de la organización, por ello se le otorga la importancia necesaria en cuanto a la implementación de estrategias de mejora del clima organizacional generando satisfacción tendientes a un buen desempeño laboral, de esta manera se acepta la conclusión del trabajo de investigación.

Toala, S. (2014). Concluyó que deben existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores públicos. Recomendó que las autoridades implementen el diseño propuesto en esta investigación, para mejorar los procesos administrativos que permitan tener un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.

En la investigación realizada en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, la comunicación es vital ya que a través de ello, se demuestra valores y un código de ética para tratar con respeto y amabilidad a los compañeros de trabajo, por lo tanto se acepta la conclusión del presente trabajo de investigación.

Huamaní (2015) Para determinar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013, se efectuó una encuesta entre los colaboradores de conducción de trenes, evaluándose las dimensiones de motivación, comunicación, estilo de liderazgo, conflicto y cooperación, recompensas, trabajo en equipo y capacitación del personal, donde se concluye que el clima laboral se encuentra en un nivel medio productivo y satisfactorio. Necesitando modificar su política de gestión para poder mejorar sus dimensiones y por ende contar con un clima laboral adecuado. Se ha determinado que es muy importante que la empresa replantee sus políticas de gestión para fortalecer y potenciar su clima laboral mediante actividades de reconocimiento, motivación, trabajo en equipo, niveles de comunicación, así como un plan de capacitación. Se utiliza la metodología de investigación aplicada en los niveles correlacionar – explicativo. En la investigación realizada en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, es importante aplicar estrategias de intervención y mejora del clima organizacional, replanteando políticas, estableciendo estrategias, para reforzar el sistema de gestión para un mejor desempeño laboral, con esto aceptamos la conclusión del trabajo de investigación.

CONCLUSIONES:

En la investigación del Análisis Del Clima Organizacional Y Su Determinación En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa De Generación Eléctrica San Gabán S.A, se llegaron a las siguientes conclusiones:

PRIMERO: Se llegó a la conclusión que el Clima Organizacional es percibido de manera negativa por el 26.53% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 73.47%, lo cual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A

Por lo tanto se determinó que las constantes capacitaciones y evaluaciones de clima organizacional hacia los trabajadores de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A Lo cual influye en el desempeño laboral del personal se lleve de manera óptima en un 73.47%, y deficiente en un 26.53% como se muestra en los resultados del presente trabajo.

SEGUNDO: El desempeño Laboral de Los Trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A de acuerdo con el análisis efectuado es como se observó en los cuadros y gráficos anteriormente analizados. Bueno con 58%, regular 22%, y malo con 10%.

Por lo tanto se determinó que el buen desempeño de los trabajadores se dio por las constantes capacitaciones con respecto al clima organizacional, para el buen desenvolvimiento laboral tendientes a un óptimo desempeño laboral.

TERCERO: En el análisis general se concluye que el clima organización de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A es determinante en el desempeño laboral del personal de la empresa por lo demostrado en el análisis de los cuadros y gráficos correspondientes observados anteriormente. Si bien dichos factores deben estar sujetos a un continuo seguimiento que fomente su estabilidad y continuidad en el tiempo, es importante mencionar que por otro lado a nivel global existen factores que demandan atención inmediata y en los cuales la Institución debería intervenir a corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA:

- Batista, C. (2012). Posiciones Teóricas en Torno a las Comunicación Organizacional. Contricuciones a las Ciencias Sociales.
- Brunet. (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Mexico: Trillas.
- Brunet, L. (1999). El Clima en las Organizaciones. Mexico: Trillas.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Oganizaciones. Nueva York: Trillas.
- Cabrera, G. (1999). Clima Organizacional de las Empresas. Revista de Psicología Social e Intitucional.
- Chiavenato. (2006). Introduccion a la Teoria General de la Administracion. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2014). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavetano, L. (2000). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Mac Graw Hill.
- Denison, J. (1991). El Clima Laboral. Mexico: Trillas.
- Koys , D.J & Decosttis T.A. (1991). MEDIDAS INDUCTIVAS DE LA PSICOLOGIA DEL CLIMA. MEXICO: RELACIONES HUMANAS.
- Likert. (1965). Un Nuevo Metodo de Gestion y Direccion. Bilbao: Deustuo.
- Litwin & Stinger. (1978). Clima Organizacional. New York: Simon & Schuster.
- Olaz, A. (2012). Propuesta de un Modelo de Medicion del Clima Laboral. Bruxelles, 25-29.
- Palma, S. (1999). Teoria e Investigacion en Psicología. Psicología URP.
- Payne, L. (1994). Relaciones Laborales. Tunas: Gramar.

- Ramirez, G. (2010). Desempeño y su Relacion con la Productividad. Empower.
- Rodriguez Alvarez, J. (2007). Estudio del clima organizacional. Lima: Universidad de Guanajuato.
- Rodriguez, J. (2007). Administracion Moderna del Personal. Mexico: Tomson.
- Schneider & Hall. (1982). Relacion entre trabajador, Satisfaccion y Clima Organizacional. Merida: Psicologia Aplicada del Trabajador.
- Schneider. (1983). Etiologia de los Climas. New York: Trills.
- Schneider, B. (1190). CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL. SAN FRANCISCO.
- Toro, F. (2005). Clima Organizacional. Medellin: Cincel.