

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFORME DE INVESTIGACIÓN**

---

**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL  
PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA - 2017"**

---

**ELABORADO POR:**

**NAVEDA FERNÁNDEZ, Karla Alexandra.**

**DOCENTE ASESOR:**

**LIC. BURILLO VELA, Julio César**

**HUÁNUCO -TINGO MARÍA**

**2017**

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, mi Señor por darme la fortaleza, inteligencia, paciencia, perseverancia y más aun salud, para poder lograr mis metas.

### **A MI MADRE:**

**Patricia**, por su apoyo y consejos, sus valores, y por ser ejemplo de superación.

### **A MIS HERMANAS:**

**Dafna y Defni**, por creer siempre en mí, porque siempre están a mi lado transmitiéndome humildad, necesaria para ser grande.

## **AGRADECIMIENTO**

- A mi alma mater la Universidad de Huánuco y a la Facultad de Ciencias Empresariales de Administración por haberme permitido formarme profesionalmente, a todos y cada uno de los docentes que la conforman, por impartirme sus conocimientos, amistad y el deseo de superación necesarios para crecer como persona.
- A la profesora Zaida Caycho Gutierrez, por sus sabios consejos y la humildad que le caracteriza con actitudes nobles, brindándome siempre su confianza.
- A mi asesor Lic Julio César Burillo Vela, por su tiempo, orientación y dedicación para la elaboración del presente informe memoria de experiencia profesional.
- A mi madre, mis hermanas y compañeros por su apoyo constante durante toda mi vida estudiantil.
- Muchas gracias y que Dios los bendiga.

# ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	11
1.2. Formulación del problema .....	12
1.3. Objetivo general.....	13
1.4. Objetivos específicos.....	13
1.5. Justificación de la investigación.....	14
1.6. Limitaciones de la investigación.....	14
1.7. Viabilidad de la investigación.....	14

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.2. Bases teóricas.....	22
2.3. Definiciones conceptuales.....	31
2.4. Hipótesis .....	33
2.5. Variables.....	34
2.6. Operacionalización de variables .....	34

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	35
3.1.1. Enfoque.....	35
3.1.2. Alcance o Nivel.....	35
3.1.3. Diseño.....	35

3.2. Población y muestra.....	35
3.2.1. Población.....	35
3.2.2. Muestra.....	36
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	36
3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	37

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

4.1 Clima Organizacional.....	38
4.1.1 Relaciones: Comunicación y ambiente de trabajo.....	38
4.1.2. Identidad: Compromiso y cultura organizacional.....	40
4.1.3 Conflicto: Incompatibilidad de metas y Divergencia de intereses.....	42
4.1.4 Características de la población en estudio.....	44
4.2 Desempeño laboral.....	47
4.3 Contrastación de Hipótesis .....	47

## **CAPÍTULO V**

<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
-------------------------------------	-----------

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 01:</b> Operacionalización de variables.....	34
<b>Cuadro N° 02:</b> Distribución de la población.....	36
<b>Cuadro N° 3:</b> La comunicación en la institución.....	38
<b>Cuadro N° 4:</b> El ambiente de trabajo de la institución.....	39
<b>Cuadro N° 5:</b> El compromiso del personal con la institución .....	40
<b>Cuadro N° 6:</b> La cultura organizacional de la entidad .....	41
<b>Cuadro N° 7:</b> La incompatibilidad de metas en la institución .....	42
<b>Cuadro N° 8:</b> La divergencia de intereses en la institución .....	43
<b>Cuadro N° 9:</b> Situación de contrato del personal .....	44
<b>Cuadro N° 10:</b> Periodo de permanencia del personal .....	45
<b>Cuadro N° 11:</b> Nivel orgánico del personal .....	46
<b>Cuadro N° 12:</b> Desempeño laboral en la institución .....	47

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> La comunicación en la institución.....	38
<b>Gráfico N° 2:</b> El ambiente de trabajo de la institución.....	39
<b>Gráfico N° 3:</b> El compromiso del personal con la institución.....	40
<b>Gráfico N° 4:</b> La cultura organizacional de la entidad.....	41
<b>Gráfico N° 5:</b> La incompatibilidad de metas en la institución.....	42
<b>Gráfico N° 6:</b> La divergencia de intereses en la institución.....	43
<b>Gráfico N° 7:</b> Situación de contrato del personal.....	44
<b>Gráfico N° 8:</b> Periodo de permanencia del personal.....	45
<b>Gráfico N° 9:</b> Nivel orgánico del personal.....	46
<b>Gráfico N° 10:</b> Grado de cultura organizacional en la entidad.....	47

## RESUMEN

El objetivo primordial de esta investigación se fundamenta en determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017. Y de esta manera informar que tan necesario e importante es mantener un buen clima organizacional en las instituciones.

La investigación asumió un enfoque cuantitativo porque se combinaron datos cuantitativos de muestras estadísticas y al establecer conclusiones se generalizaron, con información obtenida por métodos cuantitativos de la relación entre las variables. Se consideró a nivel descriptivo, para ayudar a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio, logrando así describir en todo un contexto la causa del problema en estudio. En cuanto al diseño de investigación se utilizó el no experimental y transversal porque los datos se recopilaron en un único momento. Manejando la encuesta y entrevista como técnicas de recolección de datos, las cuales se aplicaron a los trabajadores del PEAH.

Dichos datos han sido analizados con la ayuda de la estadística descriptiva, para luego ser tabulados con el programa Excel.

Para el marco teórico se abordan temas que nos permiten concluir lo siguiente: En el PEAH existen buenas relaciones laborales, identidad del personal para con la institución, compatibilidad de metas y divergencia de intereses entre los mismos, lo que permite el excelente desempeño laboral de sus trabajadores.



## ABSTRACT

The main objective of this research is based on determining how the organizational climate influences the work performance of workers in the Alto Huallaga Special Project - 2017. And in this way informing how necessary and important it is to maintain a good organizational climate within Of institutions.

The research took a quantitative approach because quantitative data of statistical samples were combined and conclusions were generalized, with information obtained by quantitative methods on the relationship between research variables. It was considered at a descriptive level, to help describe the problem in all its dimension, time and space, thus managing to describe in a context the origin of the problem under study. As for the research design was used non-experimental, and in turn transverse because the information was collected in a single moment. The survey and interview were handled as information collection techniques, which were applied to PEAH staff.

The data collected in the research were analyzed using descriptive statistics, for tabulation of the data the Excel program was supported.

The theoretical framework addresses issues that allow us to conclude the following:

In the Alto Huallaga Special Project there are good working relationships, staff identity with the institution, compatibility of goals and divergence of interests between them, which allows the excellent work performance of its workers

## INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo, las organizaciones van considerando cada vez más al clima organizacional y su efecto que causa este en el desempeño laboral. El clima organizacional se basa en el compañerismo de las personas que forman parte de la entidad, y esto a su vez es parte del ambiente en donde estos colaboradores se desenvuelven. Muchas veces el clima organizacional se da en una relación positiva, pero además se puede ver que en algunas organizaciones es una dificultad para el desarrollo de las labores en los trabajadores.

Entonces el presente informe de tesis da a conocer y describir a los indicadores que influyen en el desempeño laboral.

En este estudio se comprueba que el indicador más sobresaliente en el clima organizacional, es la cultura organizacional de la entidad donde el 63 % de la población lo califica como buena. Por tanto podemos aceptar la hipótesis planteada: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga. Además esta influencia se da positivamente.

La actual investigación está conformada como sigue:

En el capítulo I, se describe y explica el problema general y específico

En el capítulo II, se detallan los objetivos tanto principal como específico.

En el capítulo III, se mencionan al marco teórico que ayuda a dar a conocer y sustentar el problema en estudio

En el capítulo IV, se define las hipótesis y las variables que permiten adelantar una suposición en la investigación.

En el capítulo V, se mencionan los métodos y técnicas que permitieron llevar a cabo este estudio, así mismo se menciona la población y muestra.

Finalmente en el capítulo VI, indica los resultados y discusiones conseguidos con el uso del instrumento al personal del PEAH y la guía de entrevista al Director Ejecutivo.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Descripción del problema

A nivel internacional en las organizaciones, el clima organizacional está calificado como un aspecto muy importante para obtener altos niveles de eficiencia y eficacia, porque ejerce influencia inmediata en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales, tal como lo afirma Méndez (2006), el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los colaboradores en una entidad, se puede decir que sus inicios datan en la sociología en el que se incluía a la organización dentro de la teoría de las relaciones humanas.

A nivel nacional, a pesar que existen esfuerzos en las entidades del país por mantener un buen clima organizacional para sus colaboradores, más de la mitad de los empleados asegura haber sufrido problemas en su centro de trabajo. Así lo afirma Laurencio (2014), quien dice que el 53.7% de participantes reconoció haber estado involucrado al menos una vez en inconvenientes con sus compañeros. Tratar que los conflictos en las empresas sean menos ayuda a que los resultados sean beneficios para las entidades por lo que los líderes los líderes deben saber cuándo intervenir y cortar situaciones que perjudiquen la estrategia de la organización.

A nivel regional, es necesario mencionar que desde hace mucho tiempo se viene reconociendo cuán importante es el clima organizacional en las instituciones públicas, sin embargo en algunas instituciones no existe o es mínima la promoción adecuada del clima organizacional que poco o nada ayuda al desarrollo que requiere la

institución. Mientras que según Duran y Medrano (2013) el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un desarrollo continuo para así alcanzar incrementos de productividad, valorando que la diferencia sostenible está en el talento humano que es la fuente de la innovación para adaptarse a nuevos cambios.

En el contexto local se puede deducir que se carece de fomento para desarrollar un buen clima organizacional en las organizaciones públicas, hecho que se percibe en Proyecto Especial Alto Huallaga, donde se puede visualizar algunos factores que no permiten encaminar correctamente a la institución, las malas relaciones entre nombrados y no nombrados, el deterioro de identificación hacia la institución, la presencia de desacuerdos, el desinterés de los colaboradores y la burocracia son elementos que se podrían concebir para llevar una consecutividad de los objetivos organizacionales de la institución. También se visualiza la falta de liderazgo, hay falta de credibilidad de los jefes a los trabajadores, las indecisiones por parte de los jefes de las distintas áreas, y esto confunde, desactiva y hasta puede reducir la productividad del personal. La actitud de indiferencia de algunos trabajadores públicos al estar seguros por ser nombrados, la resistencia al cambio organizacional que pueda estarse promoviendo, al no explicarle a los trabajadores de la entidad el por qué se están produciendo esos cambios.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera las relaciones influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017?
- b) ¿De qué manera la identidad influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017?
- c) ¿De qué manera el conflicto influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017?

### **1.3 Objetivo general**

- ✓ Determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.

### **1.4 Objetivos específicos**

- ✓ Determinar de qué manera las relaciones influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.
- ✓ Determinar de qué manera la identidad influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.
- ✓ Determinar de qué manera el conflicto influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.

## **1.5 Justificación de la investigación**

- **Justificación Teórica**

Es significativa la investigación, puesto que ayuda a entender la teoría del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y plantear una mejor idea sustentadas en teoría basadas en el contenido.

- **Justificación Práctica**

A través de esta investigación se propone la aplicación de la teoría y los conceptos básicos del clima organizacional que ayuden en el desempeño laboral del PEAH.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentaron fueron la disponibilidad de tiempo del investigador debido a la distancia y las labores del trabajo.

## **1.7 Viabilidad de la investigación**

La investigación, reúne las características, condiciones y técnicas necesarias para su realización, porque cuenta con un marco teórico adecuado, disponibilidad de tiempo y permisos por parte del personal directivo, además de recursos financieros, materiales y tiempo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

- **Título de la tesis:** “El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”  
**Autor:** Stefani Alejandra Marroquín Pérez, Lorena Pérez Gutiérrez  
**Lugar:** Universidad De San Carlos - Guatemala  
**Año:** 2011  
**Conclusiones:** En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.
  
- **Título de la tesis:** “Desarrollo del Modelo de Clima Organizacional Maquiavícola Ltda. 2009”  
**Autor:** María Juliana Duque Delgado.  
**Año:** 2009  
**Lugar:** Universidad: Pontificia Universidad Javeriana Bogotá – Colombia.  
**Conclusiones:** Se desarrolló un estudio que permitió evaluar el clima organizacional de la empresa Maquiavícola Ltda., del cual se concluye que los factores que más afectan el clima negativamente son: comunicación gerencial, administración del trabajo, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios.

Además este estudio permitió identificar algunos factores que mejoran el clima organizacional, entre los que encontramos: el ambiente social del trabajo y el servicio al cliente. La evaluación del clima organizacional de la empresa Maquiavícola Ltda. Determina que los sistemas de información juegan un papel fundamental, convirtiéndose en una herramienta que se debe aprovechar al máximo, pues proporciona un medio clave para la toma de decisiones en la empresa. Para esto, la comunicación organizacional debe ser prioritaria. En este estudio se determinó que el clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun cuando no puede ser visto tangencialmente, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa. Además se estableció que el clima puede mejorar a partir de factores organizacionales como el entorno laboral y el bienestar corporativo. La evaluación de los factores permitió calificar los factores del clima organizacional. Los factores fueron calificados con 57.1 y con ajuste de 62.4%, esto indica que el clima esta en regular condición y deben tomarse medidas inmediatas que permitan su mejoramiento. Los factores mejor calificados según la evaluación son: ambiente social de trabajo con 63 y con ajuste 74.6, y servicio al cliente con 60.6 y con ajuste 70.1%. Asimismo, los factores con más baja calificación fueron: retribuciones y beneficios con 51.3 y con ajuste 51.3%, y comunicación gerencial con 54.6 y con ajuste 58.5%. Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un tipo de clima autoritario-paternalista, pues la alta dirección ostenta cierto grado de confianza en los empleados. Sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toman en la



cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores, lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas, que explica que se delegue muy poco desde la alta gerencia hacia abajo. Es característico de empresas administradas por personas de edad que establecen patrones en donde solamente “ellos” pueden hacer las cosas.

▪ **Título de la tesis:** “Culturocracia Organizacional en México ”

**Autor:** Vargas Hernández, José

**Lugar:** Universidad de México - México

**Año:** 2007

**Conclusiones:** En su trabajo de investigación planteó que el Comportamiento Organizacional permite identificar el proceso de desarrollo personal, grupal y organizacional, aplicando de manera sistemática habilidades y conocimientos, que contribuyan al desarrollo de las organizaciones. El Comportamiento Organizacional es una herramienta que nos proporciona los elementos necesarios para el buen funcionamiento en las organizaciones.

En las organizaciones mexicanas muchas veces se ha cuestionado de la influencia de la cultura en las personas que laboran en ella. La cultura mexicana ha sufrido innumerables transformaciones ha recibido en su historia un gran número de influencias, como ejemplo: los objetivos organizacionales, las estrategias, los valores o el estilo del liderazgo dado dentro de la organización, razones por lo cual no siempre son de fácil asimilación por el trabajador dificultándole su identificación cultural dentro de la empresa.

A veces el mexicano utiliza formas disfrazadas para manejar su inseguridad. Las formas de disimulo y de máscaras, con

las cuales el mexicano se burla de sí mismo, utiliza un lenguaje procaz, tiene desplantes de superioridad y alardes, así como rebeldía. Todos estos mecanismos psicológicos son para ocultar su debilidad, su desconcierto y su confusión, porque el mexicano experimenta inseguridad, temor, busca el anonimato, el disolverse en lo social.

### 2.1.2 Antecedentes nacionales

- **Título de la tesis:** “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013”

**Autor:** Pérez Tenazoa, Nestor Oswaldo y Rivera Cardozo, Pedro Lito

**Lugar:** Universidad Nacional de la Amazonía Peruana - Iquitos

**Año:** 2013

**Conclusiones:** Tuvo como mostrar el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la

satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

- **Título de la tesis:** La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología.

**Autor:** Alvarez Valverde, Shirley Yissela

**Año:** 2001

**Lugar:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima-Perú

**Conclusiones:** Concluye que la cultura y el clima organizacional son de mucha importancia en las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

- **Título de la tesis:** “Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A”

**Autor:** Zapata Rodríguez, José.

**Lugar de ejecución:** Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Chiclayo

**Año:** 2010

**Conclusiones:** Tuvo como objetivo principal medir el clima organizacional del personal del área de atención al cliente de Electro norte S.A., cuya población maestra estuvo constituida por 60 trabajadores que laboran actualmente en dicha área de la empresa, la recolección de datos se hizo a través de una escala Likert. La conclusión principal dio a conocer el nivel de clima laboral del área de atención al cliente de Electro norte, que se definió como medio favorable y en base a esto se desarrolló una propuesta de mejora del nivel del mismo.

### 2.1.3 Antecedentes locales

- **Título de la Tesis:** Los Factores Motivacionales y el desempeño Laboral en secretarias de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

**Autor:** Achíc Durand, Rita

**Lugar de ejecución:** Universidad Nacional Agraria de la Selva - Tingo María.

**Año:** 2006

**Conclusiones:** La autora en el transcurso de su experiencia en el área de recursos humanos, a través de su investigación sobre los factores motivacionales y el desempeño laboral en las secretarias de la UNAS, llegó a las siguientes conclusiones resumiéndolas en las más importantes, a continuación:

1. Las secretarias que recibieron mayor frecuencia de capacitación, presentan mayor rendimiento laboral, y caracterizada por un menor número de errores de redacción documentaria y de una adecuada gestión de oficina.

2. El fenómeno inverso de la motivación, se encuentra en el factor incentivo económico, incentivos intrínsecos y/o psicosociales, las condiciones de trabajo y desarrollo de la generatividad que deben ser materia de nuevos estudios.
3. Los indicadores más susceptibles del desempeño laboral que tienen una influencia significativa respecto a los factores motivacionales estudiados y otros, son el ausentismo y la tardanza. Respecto al ausentismo, las secretarías que tienen más de dos ausencias por semana, afectarían su rendimiento laboral, mientras que en menor frecuencia, alcanzaron un alto desempeño hasta un 46% de la muestra, y respecto a las tardanzas, serán afectadas en su rendimiento en casos mayores de 9 frecuencias por mes, lo que ha ocurrido positivamente en más del 46 % de secretarías evaluadas.
4. El indicador menos susceptible en el rendimiento laboral, es la rotación en el puesto, determinándose que en la categoría de alto desempeño, se encuentra la mayor frecuencia de rotación (7/13 casos), y considerar que el número máximo de rotación para no afectar el desempeño es de 2.2 rotaciones por año. La autora, nos brinda información relevante llegando a la conclusión de su investigación, que la capacitación es un factor importante que incrementa, el desempeño laboral de los colaboradores, generador de conocimiento; en cuanto a lo que todos piensan el incremento salarial no afecta significativamente al incremento del desempeño, si bien es cierto que motiva a los colaboradores, este no es garantía absoluta del incremento del desempeño.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Clima Organizacional**

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento. Chiavenato (1999)

El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Brow y Moberg (1990)

El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Anzola, (2003).

El Clima organizacional es el ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Robbins (1999)

El clima organizacional como es una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentado por sus miembros, que influye su comportamiento, puede ser explicado cuantificando las características de la organización. (Litwin y Stinger 1968)

Para Goncalves (1997. p. 35), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que “el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores

organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.” Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De igual manera, tiene una serie de aspectos, entre las que podemos resaltar: se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Las mismas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Según Litwin y Stinger (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

#### **2.2.1.1 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. Reis & Downey (1999).

### **2.2.1.2 Identidad**

La identidad es un conjunto de atributos personales (del yo) es la parte reactiva de la persona en las actitudes de los demás. Es, por decirlo de alguna manera, la parte originalísima que la persona aporta a través de sus respuestas, en su interacción con los otros. Estas actitudes que toma ante los demás son el elemento novedoso, la aportación de la persona. El “yo”, da un sentido de independencia, de decisión.

Es por ello que desde su mundo personal se descubre diferente, indivisible e individual, esta sería la dimensión subjetiva de la identidad. Pero, desde esta dimensión no se puede considerar identificado socialmente al sujeto, porque el mismo depende del reconocimiento de los grupos primarios o de pertenencia, que le adjudican atributos, que la configuran. La identidad no sería más que el lado subjetivo de la cultura considerada bajo el ángulo de su función distintiva. Calderón (1998).

### **2.2.1.3 Conflicto**

Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

El conflicto es definido como <<lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más



partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos. Vinyamata (2001)

Es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado. Fisas (2001)

### **2.2.2 Desempeño laboral**

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

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su

comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una

organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

En las organizaciones se menciona que existen diversos factores o características que condicionan el desempeño laboral. Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Pablo Martín Smircic, Master en recursos humanos, en su política de integración del talento humano, manifiesta, que,

Luego de participar en el proceso de selección con los mandos de línea, se vuelve prioritario para el departamento de recursos humanos, facilitar a las personas recién incorporadas su rápida integración a la empresa que los acoge, desde el primer momento, para que puedan situarse rápidamente en su puesto, en el departamento y en la organización.

Para cumplir este objetivo debemos diseñar un plan de acogida, o también llamado de inducción, el objetivo primordial es: ayudar a los trabajadores recién incorporados a adquirir los conocimientos necesarios para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo, minimizando el impacto emocional que sentimos ante lo desconocido y facilitando el flujo de conocimientos a fin de volcarlos en el proyecto.

Con respecto al desempeño laboral Chiavenato (2000, p. 367) expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos.

### **2.2.2.1 Factores Actitudinales**

Chiavenato hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

Para Robbins y Coulter (2004:71), las actitudes “son juicios evaluativos favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos”. Por tanto, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, por ello, no son lo mismo que los valores, pero se relacionan.

Según Chiavenato (2009:224-225), las actitudes son “un

estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas”.

En este sentido, las personas adoptan actitudes hacia trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participación activa en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo.

“La iniciativa es el proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible en su iniciativa” (Bonfiglio, 1982:18).

#### **2.2.2.2 Factores Operativos**

Chiavenato hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Por tanto podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral. Sin embargo, no solo los elementos personales y

actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo pues como expresa Strauss (1981) los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para la ejecución del trabajo, es un aspecto importante. Por tanto no se debe dejar de lado la importancia que tienen los recursos materiales para el desempeño laboral.

Bien lo expresa Chiavenato (2006), que el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. Así, las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia.

Autores como Muñoz y Riverola (2003:6) definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas. Alavi y Leidner (2003:19) definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante

textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros.

Uno de los aspectos importantes, es la habilidad multifuncional: Cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas. Chiavenato (2008, p 230). Al realizar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimiento y experiencia desde la propia perspectiva de los trabajadores y para llevarse a cabo dichas acciones es necesario que los trabajadores opinen, escuchen, negocien, se integren.

## **2.3 Definiciones conceptuales**

### **Capital Humano**

Es el conjunto de personas que integran una organización para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía. Chiavenato (2008)

### **Disciplina**

Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad. Chiavenato (2008)

### **Cooperación**

Es el resultado de una estrategia aplicada al proceso de trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo. En este proceso generalmente son empleados métodos colaborativos y asociativos que facilitan la consecución de la meta común. Por ejemplo, cuando un grupo de vecinos y vecinas se asocian para obtener alimentos a precios más bajos y forman una cooperativa de consumo. Chiavenato (2008)

### **Responsabilidad**

Es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la Ética en base a la moral.

Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudar en un futuro.

Una persona se caracteriza por su responsabilidad porque tiene la virtud no sólo de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento. Chiavenato (2008)

### **Creatividad**

Es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad es sinónimo del "pensamiento original", la "imaginación constructiva", el "pensamiento divergente" o el "pensamiento creativo". La creatividad es una habilidad típica de la cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores, y ausente en la computación algorítmica, por ejemplo.

La creatividad, como ocurre con otras capacidades del cerebro como son la inteligencia, y la memoria, engloba varios procesos mentales entrelazados que no han sido completamente descifrados por la fisiología. Se mencionan en singular, por dar una mayor sencillez a la explicación. Así, por ejemplo, la memoria es un proceso complejo que engloba a la memoria a corto plazo, la memoria a largo plazo y la memoria sensorial. Chiavenato (2008).



## **Liderazgo**

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. Chiavenato (2008)

## **Motivación Extrínseca**

Es aquella que obedece a motivos externos, por ejemplo el dinero, la posición, el ambiente y el poder. Chiavenato (2008)

## **Motivación Intrínseca**

Cuando la motivación personal se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas. Chiavenato (2008)

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general:**

- ✓ El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga – 2017.

### **2.4.2 Hipótesis específicas:**

- ✓ Las relaciones influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.

- ✓ La identidad influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.
- ✓ El conflicto influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.

## 2.5 Variables

### 2.5.1 Variable dependiente

Y= Desempeño laboral

### 2.5.2 Variable independiente

X= Clima Organizacional

## 2.6 Operacionalización de variables

Cuadro N° 01. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima organizacional</b>	<b>Relaciones</b>	Comunicación
		Ambiente de trabajo
	<b>Identidad</b>	Compromiso
		Cultura Organizacional
	<b>Conflicto</b>	Incompatibilidad de metas
		Divergencia de intereses
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral</b>	<b>Factores actitudinales</b>	Iniciativa
		Responsabilidad
	<b>Factores Operativos</b>	Conocimiento del trabajo
		Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

##### **3.1.1 Enfoque**

La investigación asumió un enfoque cuantitativo porque se combinaron datos cuantitativos de muestras estadísticas y al establecer conclusiones se generalizaron, con información obtenida con el mencionado método en la dependencia existente entre las variables.

##### **3.1.2 Alcance o Nivel**

Este estudio se consideró a nivel descriptivo, porque ayudó a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio, describiendo en todo un contexto el inicio del dilema en estudio.

##### **3.1.3 Diseño**

Con respecto al diseño de este estudio se utilizó el no experimental, y transversal porque los datos fueron recopilados en un único momento.

#### **3.2 Población y muestra**

##### **3.2.1 Población**

Teniendo en cuenta el pensamiento presentado por Balestrini (1997) que dice que la población es cualquier conjunto de

elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas características. La población del PEAH, la cual está estructurada por 56 empleados conformados estos entre directivos, profesionales y técnicos, quienes desempeñan sus funciones en la sede administrativa, según se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 02: Distribución de la población**

<b>CLASE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Directivos	12
Profesionales	20
Técnicos	24
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

**Fuente: Elaboración propia**

### **3.2.2 Muestra**

Según Balestrini (1997), la muestra es una parte representativa de una población, cuya característica debe reproducirse en ellas, lo más exactamente posible con respecto a la primera. Para esta investigación el tipo de muestreo es no probabilístico, porque la población es pequeña, siendo la muestra igual a la población.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas que se utilizaron para recopilar fueron la encuesta y la entrevista, las cuales se aplicaron a los trabajadores del PEAH.

#### **Encuesta:**

La encuesta nos permitió obtener datos de la población en estudio teniendo como referencia los ítems que se obtuvieron de la

operacionalización de las variables en estudio. Su cuestionario se aplicó al personal del PEAH.

**Entrevista:**

La entrevista nos ayudó a obtener datos relevantes y más precisos sobre la investigación. Su guía de entrevista se aplicó a la Dirección Ejecutiva.

**3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Los datos recopilados en este estudio han sido analizados aplicando la estadística descriptiva, para la tabular los datos se tuvo como soporte el programa Excel.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Clima Organizacional

##### 4.1.1. Relaciones: Comunicación y ambiente de trabajo

Según la interrogante: ¿Cómo considera ud. la comunicación en la institución?, se indica el:

Cuadro N° 3. La comunicación en la institución

CALIFICATIVO	CANTIDAD	%
Excelente	4	7
Buena	30	54
Regular	19	34
Mala	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

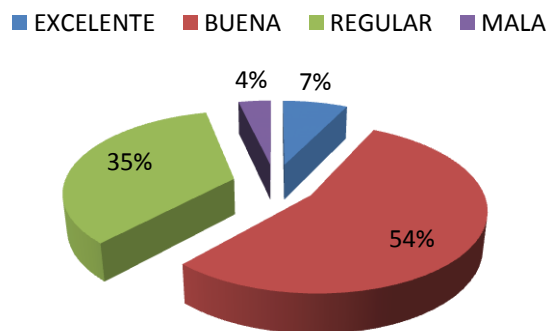


Gráfico N° 1. La comunicación en la institución

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

Se observa que el 54% de los trabajadores del PEAH consideran que la comunicación dentro de la entidad es buena, además el 35% la consideran como regular, pero para el 7% es excelente y un 4% opina que es mala.

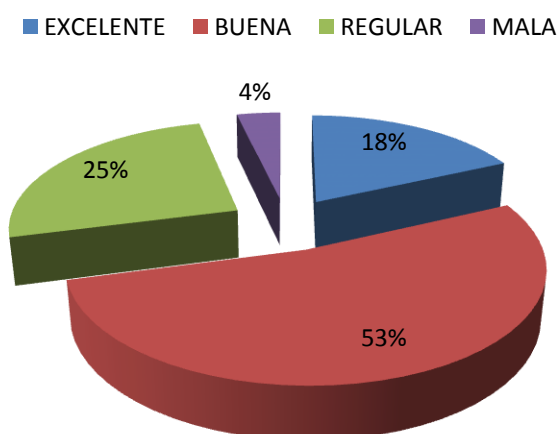
Se puede analizar que gran parte de personal del PEAH supone que la comunicación es buena, y que para la minoría existe una mala comunicación.

**Según la interrogante: ¿Cómo considera ud. el ambiente de trabajo en la institución?, se indica el:**

**Cuadro N° 4. El ambiente de trabajo de la institución**

<b>CALIFICATIVO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Excelente	10	18
Bueno	29	53
Regular	14	25
Malo	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 2. El ambiente de trabajo de la institución**

**Fuente: Elaboración propia**

**Análisis e interpretación:**

El 53% de los colaboradores califican al ambiente de trabajo como bueno, seguidamente el 25% lo califica como regular, asimismo el 18% cree que el ambiente laboral es excelente y una minoría del 4% lo califica como malo.

#### 4.1.2. Identidad: Compromiso y cultura organizacional.

Según la interrogante: ¿Cuál es el grado de compromiso del personal con la institución?, se indica el:

Cuadro N° 5. El compromiso del personal con la institución

CALIFICATIVO	CANTIDAD	%
Excelente	10	9
Buena	29	51
Regular	14	38
Mala	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

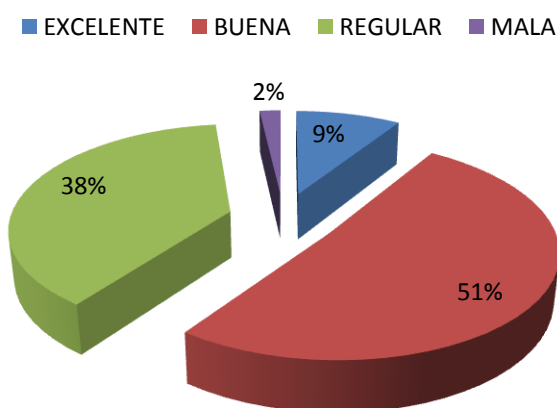


Gráfico N° 3. El compromiso del personal con la institución

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

La mayoría de los empleados del Proyecto califica al compromiso dentro de la entidad como bueno, siendo esto un 51%, continuando con un 38% que lo califica como regular, para luego considerarlo en un 9% como excelente y finalmente solo un 2% considera que el compromiso del personal hacia la organización es malo.

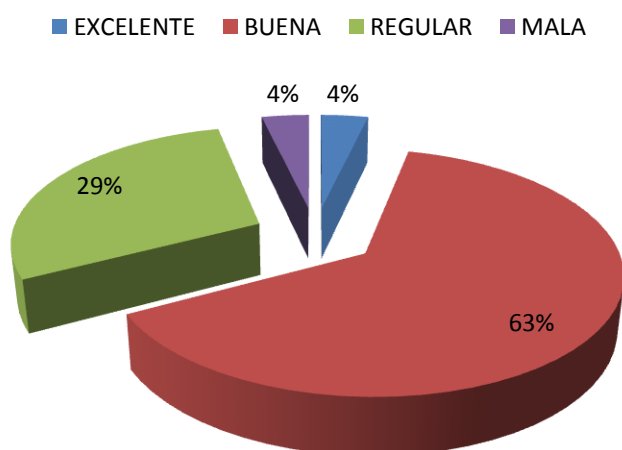


**Según la interrogante: ¿Cómo califica ud. la cultura organizacional de la entidad?, se indica el:**

**Cuadro N° 6. La cultura organizacional de la entidad**

<b>CALIFICATIVO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Excelente	2	4
Buena	35	63
Regular	16	29
Mala	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 4. La cultura organizacional de la entidad**

**Fuente: Elaboración propia**

**Análisis e interpretación:**

El 63% del personal califica a la cultura organizacional en la entidad como buena, además un 29 % lo califica regular y en un porcentaje del 4% cree que la cultura organizacional es excelente y el 4% tiene una posición diferente calificándola como mala.

#### 4.1.3. Conflicto: Incompatibilidad de metas y divergencia de intereses.

Según la interrogante: ¿Cuál es el nivel de compatibilidad de meta en la institución?, se indica el:

Cuadro N° 7. La incompatibilidad de metas en la institución

CALIFICATIVO	CANTIDAD	%
Excelente	6	11
Buena	29	53
Regular	18	33
Mala	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

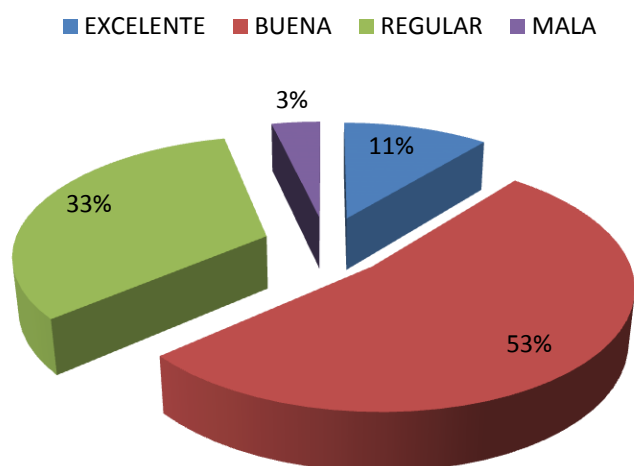


Gráfico N° 5. La incompatibilidad de metas en la institución

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

El personal de la entidad piensan que existe compatibilidad de metas, quienes en un 53% la califican como buena, un 33% como regular, asimismo un 11% como excelente y una minoría del 3% lo aprecia como mala.

Ante la pregunta ¿Cómo califica ud. las formas de acuerdo en el personal de la institución?, se indica el:

Cuadro N° 8: La divergencia de intereses en la institución

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Excelente	6	11
Buena	25	45
Regular	21	38
Mala	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

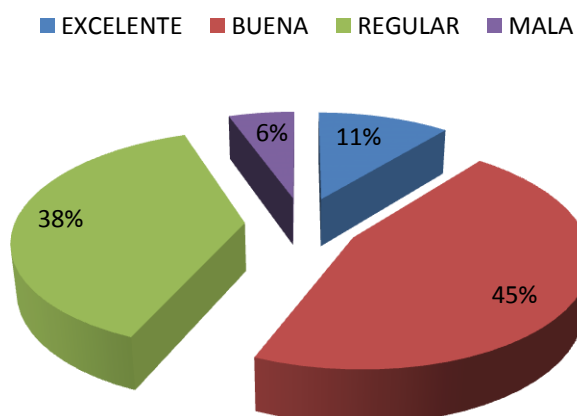


Gráfico N° 6. La divergencia de intereses en la institución

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

Los empleados del PEAH califican como buenas a las formas de acuerdo, siendo está representada por un 45%, por lo contrario en un 6% lo consideran como mala. Además en un nivel intermedio se tiene los calificativos entre regular y excelente, en un 38% y 11% respectivamente.

#### 4.1.4. Características de la población en estudio.

Ante la afirmación de tipo de contrato, se indica el:

Cuadro N° 9. Situación de contrato del personal

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Indeterminado	32	58
Fijo	23	42
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

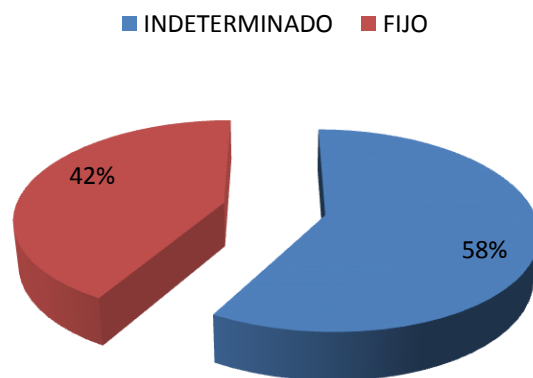


Gráfico N° 7. Situación de contrato del personal

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

La situación de contrato en su mayoría se encuentra representado por tener un contrato indeterminado, cuyo porcentaje es el 58%, asimismo el 42% viene laborando con un contrato a plazo fijo.

Ante la afirmación de tiempo de permanencia, se indica el:

Cuadro N° 10. Periodo de permanencia del personal

RESPUESTA	CANTIDAD	%
De 1 mes a 1 año	22	40
Mayor de 1 año a 5 años	7	13
Mayor de 5 años a 10 años	18	33
Mayores de 10 años a más	8	14
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

■ DE 1 MES A 1 AÑO                      ■ MAYOR DE 1 AÑO A 5 AÑOS  
■ MAYOR DE 5 AÑOS A 10 AÑOS   ■ MAYORES DE 10 AÑOS A MÁS

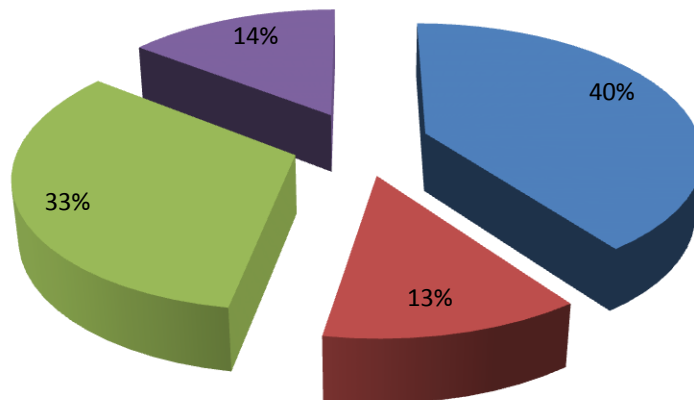


Gráfico N° 8. Periodo de permanencia del personal

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

Un 40% de los trabajadores viene laborando entre un mes a un año, asimismo el 13% trabaja más de un año hasta 5 años, además el 33% lo hace por un tiempo mayor de 5 años hasta 10 años, y los trabajadores que laboran más de 10 años representan el 14% de los empleados.

Ante la afirmación jerarquía orgánica del personal, se indica el:

Cuadro N° 11. Nivel orgánico del personal

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Órgano de control	3	5
Órgano de asesoría	8	15
Órgano de apoyo	23	42
Órgano de línea	21	38
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

■ ORGANO DE CONTROL ■ ORGANO DE ASESORÍA  
■ ORGANO DE APOYO ■ ORGANO DE LÍNEA

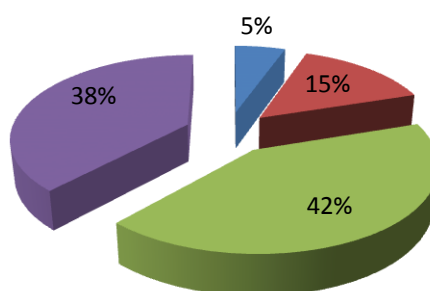


Gráfico N° 9. Nivel orgánico del personal

Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis e interpretación:**

El 42% del personal se encuentra ubicado como órganos de apoyo, a diferencia de un 5% como órganos de control, mientras que los órganos de línea y órganos de asesoría representan el 38% y el 15% del personal respectivamente.

#### 4.2. Desempeño laboral

Según la aplicación de la guía de entrevista realizada al Director Ejecutivo del PEAH se obtuvieron las siguientes calificaciones relacionadas al desempeño laboral:

Cuadro N° 12. Desempeño laboral en la institución

INDICADORES	GRADO DE CALIFICACIÓN
Iniciativa	Bueno
Responsabilidad	Bueno
Conocimiento	Bueno
Trabajo en equipo	Excelente

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3. Contratación de Hipótesis

Considerando el análisis realizado al indicador más sobresaliente sobre clima organizacional, específicamente la cultura organizacional de la entidad, se obtuvo como resultado que el 63 % de los trabajadores menciona que es buena, observando a la vez una diferencia bien notable, representado por un 4% de los colaboradores que mencionan que la cultura organizacional es mala, situación que indica la figura siguiente:

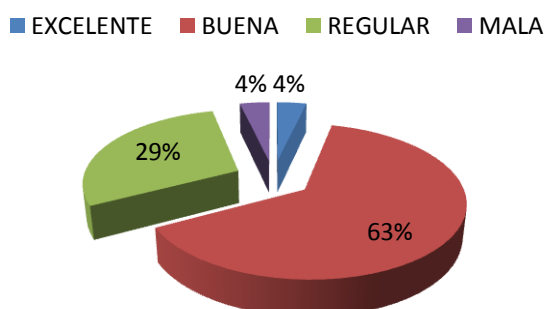


Gráfico N° 10. Grado de cultura organizacional en la entidad

Fuente: Elaboración propia

Teniendo como referencia la entrevista aplicada al Director Ejecutivo del Proyecto sobre el desempeño laboral, el cual afirma que el trabajo en equipo es excelente, y se sabe que éste es un indicador clave para el desempeño laboral en la entidad, tal como se explica en el Cuadro N°12.

Por tanto podemos aceptar la hipótesis planteada:

El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga.

Asimismo; cabe mencionar que esta influencia se da positivamente, corroborándose en las afirmaciones en gran parte del personal, donde mencionan que existe buena comunicación, buen ambiente de trabajo, buen compromiso de personal, buen nivel de compatibilidad de metas y buenas formas de acuerdo, los cuales son indicadores que logran un excelente desempeño laboral, que afirma el Director del proyecto.



## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Según lo hallado en este estudio se afirma que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga, así como lo afirma Alvarez (2001), quien concluye que la cultura y el clima organizacional son de mucha importancia en las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio:

- El 58% del personal del PEAH, que representan a la mayoría, se encuentran laborando con un contrato indeterminado, quienes consideran que la comunicación y el ambiente de trabajo en esta institución son buenos. Coincidiendo con Marroquin y Perez (2011) quienes concluyen que a los trabajadores de los restaurantes de Burger King se les permite la libertad en la realización de sus labores, tienen una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.
  
- Alvarez (2001) concluye que la cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables. Dicha situación se asemeja al PEAH, donde el 60 % del personal viene laborando por más de un año en la institución, hecho que refleja que el compromiso del 51% del personal con esta entidad es

bueno, además es una realidad que influye a que la cultura organizacional sea calificada como buena en un 63% de los colaboradores, que permiten calificar al clima organizacional como favorable en esta institución.

- El mayor porcentaje del personal del Proyecto se encuentra ubicado como empleados en los órganos de apoyo, representado por un 42%, a diferencia de un 5% dentro de los órganos de control, mientras que en los órganos de línea y órganos de asesoría están el 38% y el 15% del personal respectivamente. Teniendo como referencia estos datos estadísticos y el nivel orgánico, se considera que los colaboradores de la entidad piensan que existe compatibilidad de metas, calificándola como buena en un 53%, además los colaboradores califican como buenas a las formas de acuerdo, siendo está representada por un 45%, comparando con Litwin y Stinger (1968), quienes postulan que la existencia del conflicto como una de las dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, el conflicto implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Es decir El conflicto es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos que entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Por su condición a menudo extrema o por lo menos confrontacional en relación a objetivos considerados de importancia o incluso urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos) el conflicto genera problemas, tanto a los directamente envueltos, como a otras personas.

- Con respecto al desempeño laboral dentro del PEAH se cree que los factores actitudinales en la entidad: la iniciativa y la responsabilidad, en los trabajadores, se califican como buenas. Asimismo se puede considerar a los factores operativos, específicamente al conocimiento del trabajo, como bueno y el trabajo en equipo como excelente, en suma estos factores reflejan un buen desempeño laboral en la entidad. Lo antes mencionado se puede comparar con Chiavenato (2009), quien afirma que las actitudes son un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. El autor también hace referencia a aquellos factores operativos concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Por tanto podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña.

## CONCLUSIONES

1. El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga, positivamente, pudiendo corroborarse en las afirmaciones de gran parte del personal y el resultado de la entrevista al director ejecutivo del Proyecto.
2. Se determinó que las relaciones influyen positivamente en el desempeño laboral del PEAH, considerando que existe una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo, siendo estos entre 54% y 53% respectivamente.
3. Se comprobó que la identidad interviene en el desempeño laboral, fundamentado por el 51% de los empleados del Proyecto que califica al compromiso con la institución como bueno, así mismo el 63% supone que la cultura organizacional es buena. Llegando a afirmar que estos indicadores, si influyen en el desempeño laboral de manera positiva.
4. Se puede aseverar que el conflicto influye en el desempeño laboral en el PEAH, debido a la compatibilidad de metas en un 53%, además un 45% califica buena a las formas de acuerdo dentro de esta entidad.

## RECOMENDACIONES

1. El PEAH debe seguir manteniendo un buen clima organizacional, que hasta en la actualidad viene desarrollando. Ya que la buena comunicación, el buen ambiente de trabajo, el buen compromiso del personal, el buen nivel de compatibilidad de metas y las buenas formas de acuerdo repercuten positivamente para el buen desempeño laboral de sus trabajadores.
2. No obstante debe cuidar la correspondencia entre los valores del personal y la cultura organizacional, debido a que será mayor el compromiso del trabajador hacia la organización; Entonces la cultura del Proyecto no se debe considerar permanente, ni rígida, debe cambiar para que así se pueda adaptar al medio externo que le rodea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achíc D. 2006. Los factores motivacionales y el desempeño Laboral en secretarías de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María.
2. Alvarez V. 2001. La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima-Perú.
3. Anzola, B. (2003). Administración de pequeñas empresas. México. Mc Graw Hill.
4. Arias, F. (2004). El proyecto de investigación. Cuarta edición. Caracas. Editorial episteme.
5. Bavaresco, A. (2001). Proceso metodológico de investigación. Cómo hacer un diseño de investigación. Cuarta edición. Venezuela. Editorial de la universidad de Zulia.
6. Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá. Editorial McGraw – Hill.
7. Brow W. (1990). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México. Editorial Limusa. (1999).
8. Calderón, J. Identidades culturales y globalización. En Revista “Umbral” número 8 Abril 1998. Olmedo. España

9. Carrión, S. (2001). Inteligencia emocional, guía práctica para conseguir: salud, inteligencia, y bienestar emocional. Editorial edaf, s.a. Madrid. España.
10. Cooper, R. (2004). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá. Editorial Norma.
11. Cortese, A. (2004). Liderazgo: la inteligencia emocional en la empresa [página web en línea]. Disponible: <http://www.canalwork.com> [consulta: 2006, junio 15].
12. Chiavenato, I. (1999). Administración del recurso humano. Quinta edición. Bogotá: editorial mcgraw – hill.
13. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Primera edición. México: editorial mcgraw – hill.
14. Davenport, T. (2006). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. España: ediciones deusto.
15. Davis, K. y Newtrons, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición. México: edición mcgraw – hill.
16. Drucker, P. (2002). Los desafíos de la gerencia del siglo xxi. Bogotá: grupo editorial norma.
17. Duque D. 2009. Desarrollo del modelo de clima organizacional maquiavícola Ltda. Bogotá. Universidad Pontificia Universidad Javeriana.

18. Duran J. y MEDRANO M. (2013). Clima organizacional en la Comisaría PNP de Huánuco – 2013. Huánuco.
19. Fisas, V. (2001). Cultura de paz y gestión de conflictos. Editorial Icaria. Barcelona.
20. Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional. Estados unidos: editorial bantam books.
21. Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la empresa. España: Editorial Planeta.
22. Goleman, D. (1999). ¿Qué hace un líder? Estados unidos. Harvard. Busines Review.
23. Gíl'adí, D. (2000). Inteligencia emocional en la práctica. España: editorial Mcgraw – Hill.
24. Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad (slc).
25. Hernández, S., Fernandez C. y Baptista L. (2003). Metodología de la investigación. México: Editorial Mcgraw – Hill interamericana.
26. Laurencio, M. (2014). Información de actualidad política y económica. Lima.
27. Litwin, G. y Stringer J. (1968). Motivación y clima organizacional. Boston. Harvard Businesss School.
28. Marroquín P. (2011). El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Guatemala. Universidad De San Carlos.



29. Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá. Universidad del Rosario. 2006.
30. Muñoz, B. y Riverola, J. (2003). Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid.
31. Nava, A. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las pymes. Tesis doctoral no publicada (doctorado en ciencias gerenciales). Maracaibo. Universidad Rafael Beloso Chacín.
32. Palací, F. (2005). Psicología organizacional positiva. Madrid: Pearson Prentice Hall.
33. Pelekais, C. (2005). El abc de la investigación. Una aproximación teórico – práctica. Ediciones Astro Data. Maracaibo.
34. Perez, T. y otros. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013. Iquitos. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
35. Reis, H. y Downey, G. (1999). La cognición social en las relaciones: construyendo un puente esencial entre dos literaturas. Cognición social, Editorial University of Connecticut Health Center . USA
36. Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Décima edición. México. Prentice hall.
37. Salovey, J. Inteligencia emocional. México. Editorial Mcgraw – Hill.
38. Senge P. (2000). La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Colombia. Editorial Norma.

39. Vargas H. (2007). Culturocracia Organizacional en México. Universidad de Mexico.
40. Vinyamata E. (2015). Revista de Paz y Conflictos, Vol. 8, Nº. 1 Editorial Universidad de Granada, España.
41. Zapata, R. (2010). Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A". Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

# **ANEXOS**

## Anexo 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA - 2017".

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODOS
<p><b>Problema General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH?</li> </ul> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera las relaciones influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH - 2017?</li> <li>¿De qué manera la identidad influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH - 2017?</li> <li>¿De qué manera el conflicto influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH - 2017?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH – 2017.</li> </ul> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la influencia de las relaciones en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH – 2017.</li> <li>Determinar la influencia de la identidad en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH – 2017.</li> <li>Determinar la influencia del conflicto en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH – 2017.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>“El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el PEAH – 2017”</li> </ul> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.</li> <li>La identidad influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.</li> <li>El conflicto influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017.</li> </ul>	<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Y= Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Factores Operativos</li> <li>Factores actitudinales</li> </ul> <p><b>Variable independiente</b></p> <p>X= Clima Organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones</li> <li>Identidad</li> <li>Conflicto</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Básico - Descriptivo</p> <p><b>Población y Muestra</b></p> <p>La población está conformada por 56 trabajadores. La muestra es igual a la población</p> <p><b>Técnica de recolección de datos</b></p> <p>Encuesta y entrevista.</p> <p><b>Técnica de procesamiento de información</b></p> <p>Estadística descriptiva</p>

## ANEXO 02

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLÁGA – 2017

Estimado Señor (a), por favor, responda las siguientes preguntas:

#### Clima organizacional:

1. ¿Cómo considera Usted la comunicación en la institución?  
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
2. ¿Cómo califica Usted el ambiente de trabajo de la institución?  
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
3. Según su apreciación, ¿Cuál es el grado de compromiso del personal con la institución?  
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
4. ¿Cómo califica Usted, la cultura organizacional de la entidad?  
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
5. Según Usted, ¿Cuál es el nivel de compatibilidad de meta en la institución?  
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
6. ¿Cómo califica Usted las formas de acuerdo en el personal de la institución?  
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

Área:.....

Condición de contrato:.....

Tiempo de permanencia:.....

### ANEXO 03

## GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL DIRECTOR EJECUTIVO DEL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLÁGA – 2017

Estimado Señor, por favor responda las siguientes preguntas:

### Desempeño Laboral

1. ¿Cuál cree Usted que es el grado de iniciativa de los trabajadores de la institución?  
Excelente ( )                      Buena ( )                      Regular ( )                      Mala ( )
2. ¿Cómo califica Usted el nivel de responsabilidad de los trabajadores de la institución?  
Excelente ( )                      Buena ( )                      Regular ( )                      Mala ( )
3. ¿Cómo considera Usted la calidad de conocimiento de los trabajadores de la institución?  
Excelente ( )                      Buena ( )                      Regular ( )                      Mala ( )
4. ¿De qué manera, cree Usted que se desarrolla el trabajo en equipo en los trabajadores de la institución?  
Excelente ( )                      Buena ( )                      Regular ( )                      Mala ( )

Área:.....

Condición de contrato:.....

Tiempo de permanencia:.....