

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Tema:

**“Estudio del Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los
colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A., en el año 2015”**

Para obtener el grado de:

Magister en Psicología Laboral con Mención en

Desarrollo Humano y de la Organización

Autor: Mónica Patricia Mite Ledesma

Guayaquil, diciembre del 2015



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Unidad Académica: Dirección de Posgrado

Tema:

“Estudio del Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A., en el año 2015”

Para obtener el grado de:

**Magister en Psicología Laboral con Mención en
Desarrollo Humano y de la Organización**

Autor: Mónica Patricia Mite Ledesma

Tutor: Msc. Cecilia Bastidas Bolaños

Guayaquil, diciembre del 2015

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi esposo y mis hijas, quienes son la inspiración para el desarrollo de mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a:

Dios, por darme la fortaleza para sostenerme y seguir adelante en todos mis proyectos.

Mis padres, quienes con su ejemplo de perseverancia me enseñaron a no decaer ante los obstáculos que se presentan en el camino.

Mi esposo e hijas, por su paciencia y compañía en todos los momentos de mi vida.

Mi familia, por estar siempre a mi lado apoyándome en buenos y malos momentos.

Mis Maestros, por sus enseñanzas y conocimientos compartidos.

A mi Tutora, Msc. Cecilia Bastidas, por todo su tiempo dedicado para cumplir con el objetivo de culminación del presente trabajo de investigación.

Y, especialmente a mis compañeros, quienes me brindaron todo el apoyo necesario de manera incondicional durante largas jornadas de estudio, siempre con buena predisposición y solidaridad.

Gracias.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación hace referencia de los aspectos relacionados con el clima organizacional y determinar si existe correlación con el desempeño laboral de los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A. durante el año 2015.

De manera inicial en el capítulo teórico se determinan de manera conceptual los referentes teóricos, enmarcando las variables de estudio, clima organizacional y desempeño laboral. Las mismas que servirán de sustento para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo metodológico, determinamos el tipo de investigación a realizar el cual es de tipo no experimental, transversal, correlacional, puesto que se investigó la manera en que se relacionan o vincular las variables de estudio.

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró a la totalidad de los empleados de la organización, esto fue 19 sujetos. El método utilizado fue cuantitativo, puesto que las variables determinadas fueron medidas mediante instrumentos diseñados para la recolección de datos, además se utilizaron instrumentos validados y confiables, utilizados por la comunidad profesional. Los resultados fueron obtenidos por medición, los mismos que han sido presentados por medio de tablas y gráficos para su interpretación.

Los instrumentos aplicados fueron el cuestionario "Cuestionario sobre mi trabajo", "OPS-ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD y la evaluación al desempeño de ARMANDO CUESTA SANTOS.

Se propusieron tres hipótesis: 1. Hipótesis de investigación, 2. Hipótesis nula, 3. Hipótesis alternativa. Mediante la correlación de las dos variables de estudio, se aceptó la hipótesis nula, la misma que indica que no existe relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal de CEVIB&ASOCIADOS S.A. durante el año 2015.

ABSTRACT

This research refers to aspects related to the organizational climate to determine whether there is a correlation with job performance of employees of CEVIB & ASSOCIATES SA during 2015.

Initial way in the theoretical chapter conceptually determine the theoretical framework, framing the study variables, organizational climate and job performance. The same that will serve as support for the development of research.

In the methodological chapter, we determine the type of work to be done which is not experimental, transversal, correlational, since the way in which they relate or link study variables was investigated.

For the development of this investigation was considered to all employees of the organization, this was 19 subjects. The method used was quantitative, since the specific variables were measured by instruments designed to collect data, and validated and reliable instruments, used by the professional community were used. The results were obtained by measuring the same that have been presented through tables and graphs for interpretation.

The instruments used were the questionnaire about my work, PAHO-AMERICAN HEALTH ORGANIZATION and evaluating the performance of SLOPE ARMANDO SANTOS.

Three hypotheses were proposed: 1. Research Hypothesis 2. Null hypothesis, Alternative hypothesis 3. By correlating the two variables studied, the null hypothesis was accepted, it indicates that there is no relationship between organizational climate and performance of staff CEVIB & ASSOCIATES SA during 2015.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Antecedentes históricos de la temática.....	3
1.2. Estado actual de la temática.....	6
1.2.1. Conceptos del clima laboral.....	6
1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	9
1.2.3. Características del clima organizacional.....	11
1.2.4. Importancia del clima organizacional.....	12
1.2.5. Dimensiones del clima organizacional.....	13
1.3. Desempeño laboral.....	14
1.3.1. Conceptos teóricos del desempeño laboral.....	16
1.3.2. Características del desempeño laboral.....	18
1.3.3. Valores culturales del desempeño.....	19
1.3.4. Relación entre clima organizacional y desempeño organizacional.....	20
CAPITULO II.....	22
2. CAPITULO METODOLÓGICO.....	22
2.1. Situación problemática.....	22
2.2. Planteamiento Problema de investigación.....	23
2.3. Objetivo general.....	23
2.3.1. Objetivos específicos.....	23
2.3.2. Perspectiva General y Tipo de Investigación.....	24
2.4. HIPÓTESIS.....	24
2.5. Definición conceptual de las variables.....	25
2.6. Población y Muestra.....	26
2.6.1 Selección de la muestra.....	26
2.6.2 Caracterización de la muestra.....	26
2.7. Método, técnica e instrumentos.....	31
2.7.1. Método.....	31
2.7.2. Técnica.....	31

2.7.3. Instrumentos Utilizados	31
2.8. Procedimiento	35
CAPITULO III.....	36
3. ANALISIS DE RESULTADOS	36
3.1. DATOS DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL "CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO",OPS.....	36
3.2. DATOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	43
3.3. Análisis integral de resultados.....	54
3.4. Correlación de variables	55
3.5. Prueba de Hipótesis.....	63
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición de variables.....	25
Tabla 2 Rango de edad	26
Tabla 3 Nivel de escolaridad	27
Tabla 4 Experiencia puesto de trabajo	28
Tabla 5 Experiencia en empresa.....	28
Tabla 6 Sexo.....	29
Tabla 7 Calificación para puesto	30
Tabla 8 Actividad laboral	30
Tabla 9 Variable liderazgo (l)	36
Tabla 10 Motivación (m).....	38
Tabla 11 Reciprocidad (r).....	39
Tabla 12 Participación (p)	41
Tabla 13 Calidad	43
Tabla 14 Cantidad	44
Tabla 15. Dominio técnico	45
Tabla 16. Proactividad.....	46
Tabla 17. Liderazgo.....	47
Tabla 18. Cooperación	48
Tabla 19. Compromiso	49
Tabla 20. Flexibilidad.....	50
Tabla 21. Disciplina	51
Tabla 22 Presencia Física.....	52
Tabla 23. Correlación integral de variables.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Rango de edad.....	27
Gráfico 2 Nivel de escolaridad.....	27
Gráfico 3 Experiencia puesto de trabajo	28
Gráfico 4 Experiencia en empresa.....	29
Gráfico 5 Rangos de sexo.....	29
Gráfico 6 Calificación por puesto	30
Gráfico 7 Actividad laboral.....	31
Gráfico 8 Liderazgo.....	37
Gráfico 9 Motivación	38
Gráfico 10 Reciprocidad	39
Gráfico 11 Participación.....	41
Gráfico 12 Resultados generales OPS.....	42
Gráfico 13 Calidad	43
Gráfico 14. Cantidad	44
Gráfico 15. Dominio técnico.....	45
Gráfico 16 Proactividad.....	46
Gráfico 17. Liderazgo.....	47
Gráfico 18 Cooperación	48
Gráfico 19 Compromiso.....	49
Gráfico 20. Flexibilidad	50
Gráfico 21. Disciplina laboral	51
Gráfico 22 Presencia Física.....	52
Gráfico 23 Resultados generales evaluación del desempeño.....	53
Gráfico 24. Correlación calidad con Liderazgo	56
Gráfico 25. Correlación proactividad con liderazgo.	57
Gráfico 26. Correlación cooperación con liderazgo.....	58
Gráfico 27. Correlación cooperación con liderazgo.....	59
Gráfico 28. Correlación calidad con motivación.....	60
Gráfico 29. Correlación proactividad con motivación	60
Gráfico 30. Correlación cooperación con motivación.....	61
Gráfico 31. Correlación compromiso con motivación	62

INTRODUCCIÓN

Actualmente para las organizaciones es muy importante mantener un clima organizacional adecuado para sus colaboradores, de este dependen muchos aspectos relevantes para el desempeño de ellos como para la rentabilidad de la empresa. Todos los cambios a los que se ve expuesta la sociedad permanentemente en términos legales, laborales crean un ambiente de incertidumbre y de difícil adaptación a cambios, por lo que dificulta aún más el mantener un ambiente favorable.

Se podría decir que el comportamiento de los trabajadores, no solo dependen de sus características individuales, si no mucho depende también de la manera de percibir el ambiente donde se desempeñas laboralmente.

La necesidad de que la organización se mantenga informada del estado de su clima interno, vuelve necesario el estudio del clima laboral en donde se desarrollan las actividades del diario vivir de sus colaboradores, así como las relaciones interpersonales, comunicación, capacitación, entre otras; y de cómo afectan estas al desempeño del trabajo.

Por lo expuesto se crea la importancia de que CEVIB&ASOCIADOS S.A. por medio de un análisis determiné la influencia y efectos que puede tener un clima organizacional desfavorable en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Se procederá a la aplicación de dos instrumentos para la medición tanto del clima organizacional, utilizaremos la encuesta "Cuestionario sobre mi trabajo", elaborada por la ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD; así como del desempeño laboral con una EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO y así realizar el análisis de la problemática.

Inicialmente se realizará una investigación para obtener argumentos teóricos que enmarque las variables a estudiar.

Luego se revisará la metodología a utilizar, determinar el tipo de investigación, métodos y técnicas a utilizar.

Una vez aplicado los instrumentos, se procederá a realizar el respectivo análisis de los resultados y con esta información plantear alternativas de mejoras para la organización.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes históricos de la temática

En la década de los treinta Kurt Lewin da sus inicios de estudio, como “atmósfera organizacional”. Luego en los sesenta se lo plantea junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

El clima organizacional se introduce por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet (1992). Sin embargo, sus orígenes teóricos no se encuentran definidos claramente en las diferentes investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Se entendería que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

La Escuela de Gestalt, se centra en la percepción de la organización, entendida como el todo que es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, la visión que tienen los sujetos, referente a su entorno, se basa en los criterios percibidos lo que lleva a que se comporten de acuerdo a lo que ven. Lo que indica que toda la información que reciben de su entorno laboral influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento del sujeto dependen del ambiente que lo rodea siendo las diferencias individuales un factor importante en la adaptación del individuo a su medio.

Cabe mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Las dos escuelas citadas anteriormente, concuerdan al recalcar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea. (Brunet, 1992)

“Se considera también al clima organizacional como un recurso multidimensional que hace referencia en general al ambiente psicosocial de la organización y a los factores que lo determinan. Considerando esta, como una variable que afecta el estado de ánimo de los trabajadores”. (Toro, 2010, p.27-41)

Se podría indicar que de manera general se relaciona directamente con la satisfacción del trabajador y su estado en la organización; de ahí la importancia de su estudio y determinar la influencia que tiene sobre los sentimientos del individuo hacia su lugar de trabajo y de qué manera éste tendría influencia sobre su desempeño.

En el transcurso de los tiempos se ha llamado al clima organizacional de diferentes formas: clima laboral, ambiente interno, atmósfera organizacional, entorno laboral, entre otros, todos estos bajo la misma importancia de las relaciones interpersonales entre la organización y el individuo.

Carlos Alberto Gómez Rada (2004) escribe un artículo para la revista de la Universidad Católica de Colombia, haciendo una revisión en los antecedentes históricos referente a los inicios de los estudiosos en temática de clima organizacional, detallamos las siguientes definiciones:

Para Elton Mayo (1927 – 1947) Se toman elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluye que “el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores”. (Gómez Rada, 2004 p.11,97-113).

Según Argyris (1958) Realizó investigaciones de clima en un banco y a partir y de esto define el clima en “términos de políticas formales de la organización, de las necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema”. (Gómez Rada, 2004, p. 11,97-113)

Saul Gellerman (1960) Introdujo por primera vez en psicología organizacional el término clima organizacional como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas en la organización. (Gómez Rada, 2004, p. 11,97-113)

Renato Tagiuri (1968) Define el clima como algo perdurable en el medio interno de la organización que va hacer experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse por atributos dados de la organización. (Gómez Rada, 2004, p. 11,97-113)

Litwing y Stringer (1968) Definen el clima como concepto esencial que describen efectos de situaciones en la motivación individual para la afiliación y poder. (Gomez Rada, 2004, p. 11,97-113)

La importancia del clima laboral se enfoca en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es solo el resultado de los factores del ambiente en el que se maneja el mismo,

sino que también depende de la visión que tenga el trabajador dentro de la empresa, las aspiraciones que tenga como empleado y los objetivos que quiera alcanzar dentro del área donde labora.

Sin embargo cada logro dependerá de las actividades, interacciones y desarrollo que cada miembro de la empresa tenga. De ahí el clima organizacional reflejará la interacción entre las destrezas personales y organizacionales. La estructura del sistema organizacional dará como resultado un determinado clima laboral en función a las aspiraciones de los empleados, con este nuevo clima se reflejara diferentes comportamientos en el personal.

1.2.Estado actual de la temática

1.2.1. Conceptos del clima laboral

Considerando el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura, se encuentran en discusión los enfoques que han surgido a causa de desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional (Alvarez, 1992, p.51-79).

Por tal razón, los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación antes que llegar a una definición común. James y Jones (1974), citados por Brunet (1992), identifican tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima.

La medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales. Estos modos de investigación, se definen de manera general a continuación. (Gómez Rada, 2004, p. 11,97-113)

- **Medida múltiple de atributos organizacionales.** Considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
Es decir, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización.
- **Medida perceptiva de los atributos individuales.** Representa una definición deductiva del clima organizacional, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción.
Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización
- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales.** Es un enfoque integral ya que tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus departamentos y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Desde esta enfoque, se podría decir que el clima organizacional funciona como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos estructura, liderazgo, toma de decisiones, por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

De acuerdo a lo indicado por Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

De acuerdo al criterio de algunos autores, estos coinciden en que el clima organizacional es un conjunto de percepciones, suposiciones, creencias, valores, normas, e interpretaciones que tienen los individuos de la organización, que además influyen en la conducta, comportamiento de los trabajadores y como consecuencia se crea una diferenciación de cada organización, esto nos muestra que el clima sería más una dimensión del individuo que de la organización como tal. Cabe considerar además, las percepciones compartidas de los miembros de una organización en cuanto al ambiente físico de su lugar de trabajo, como las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él.

Además plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos, tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

También se determina al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como, objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De acuerdo a todo lo antes expuesto, se puede definir al clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización referente a relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, políticas internas, remuneración, su desempeño, su rendimiento, su productividad, entre otros. Tomando en cuenta que la percepción es asumida de manera individual por cada trabajador lo que determina su comportamiento en la organización de manera diferente a los demás miembros.

1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert citado por Brunet, (1992), establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima laboral. En tal sentido se cita:

- ✓ **Variables causales:** definidas como variables independientes, están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Pudiendo citar la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- ✓ **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Las mismas constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- ✓ **Variables finales:** Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización como la productividad, pérdida y ganancia.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario

- 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
- 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo

- 2.1. Sistema III. Consultivo.
- 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Ahora procederemos a describir las diferentes interacciones que se elaboran en la relación de las variables de Likert, son:

1. El clima autoritario

- ✓ Sistema I autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- ✓ Sistema II autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. El clima participativo

- ✓ Sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca

satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- ✓ Sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, la metodología para aplicar el instrumento, está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar, (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

1.2.3. Características del clima organizacional

El clima organizacional cuenta con características definidas con las cuales se identifica, permitiéndonos conocer su estructura y el papel que desempeña en la organización.

Rodríguez (2005). Menciona como características las siguientes:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad

de clima laboral con ciertos cambios graduales.

- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma que en la empresa hay un mal clima. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que este sea duradero.

1.2.4. Importancia del clima organizacional

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Cuevas, 2011)

1.2.5. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. (Cuevas, 2011)

1. La Estructura organizacional; que determina las relaciones dentro de la empresa.
2. La Responsabilidad; de la empresa hacia los trabajadores y viceversa
3. La Retribuciones y recompensas; donde los directivos apoyan, estimulan y dan participación a sus trabajadores, así mismo brindan equidad en la remuneración y beneficios.
4. El Desafío; que propone el puesto de trabajo.
5. Los Estándares; a los que se quiere llegar en la empresa.
6. Las Relaciones interpersonales; grado en que los trabajadores se ayudan entre sí.
7. Los Conflictos; que se generan y cómo se manejan.
8. La Disponibilidad de recursos; técnicos, materiales, humanos, con los que cuenta e personal para la realización de su trabajo.
9. La Estabilidad; grado en que los trabajadores ven en la empresa calaras posibilidades de pertenencia.
10. La Identidad de la empresa; cómo se construye y cómo es percibida por el personal.

Recordemos que años atrás el personal de una empresa era sólo considerado como una materia más de producción, hoy en día es un individuo productor de valor agregado para la empresa, que genera un capital social en la sociedad. (Cuevas, 2011)

1.3. Desempeño laboral

El desempeño de los empleados de una organización se han considerado siempre como el eje principal para el desarrollo y éxito de una organización; de ahí nace la importancia e interés de las Direcciones el mantener una medición permanente y sus mejoras.

En el año 2004, Robbins menciona al respecto, que es posible la vinculación del desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Por otra parte, en el año 1995, Faria considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

En este contexto, definimos al desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados de una organización que se muestran relevantes para el cumplimiento de sus objetivos, de la misma forma pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su grado de contribución a la empresa. Cabe considerar que el desempeño puede ser exitoso o no, todo dependería de las características manifestadas por el trabajador por medio de su conducta.

Desde tiempos remotos nace la necesidad de medir el desempeño laboral de los empleados para optimizar el manejo de los recursos tales como la mano de obra que es lo que se relaciona con el desenvolvimiento del empleado en su puesto de trabajo, la evaluación supervisión y buena distribución de tareas hacia el personal.

En las empresas es muy importante evaluar el desempeño que tiene cada trabajador con la tarea que realiza se define evaluación de desempeño “aquellos actos o comportamientos observados en los empleados que son de gran importancia para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos por las competencias de cada individuo y el nivel de aportación en conocimientos hacia la sociedad.

Diversos investigadores coinciden que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una consecutiva orientación hacia el desempeño efectivo.

1.3.1. Conceptos teóricos del desempeño laboral

Palaci (2005, p. 128-126), indica 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 individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Robbins, (2004, p.113) Determina como uno de los "principios fundamentales de la psicología del desempeño, la fijación de metas, misma que activa el comportamiento y mejora el desempeño, puesto que direcciona al empleado a enfocar sus esfuerzos sobre sus objetivos sin que estos se condicionen por su dificultad".

Chiavenato (2004,p.158), plantea que, "el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados".

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con:

1. Los estándares y los objetivos deseados por la organización.
2. Los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas.
3. Las actitudes y el compromiso del trabajador para conseguir logros en productividad o resultados alcanzados.

Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

1. Atributos del cargo:

Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.

2. Rasgos individuales o de conducta:

Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.

3. Factores de rendimiento:

Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc.

4. Estándar:

Un estándar es una medida referencial, una unidad de medida sobre algún hecho. En el caso de los estándares de trabajo se refiere a nivel del desempeño mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización, este estándar puede ser de carácter subjetivo u objetivo; es subjetivo cuando no se puede establecer una medida exacta, sino que está condicionado a las percepciones generalizadas de los evaluadores y es objetiva cuando se puede medir a través de algún indicador real y verificable, por ejemplo cantidad producida, número de ventas, utilidades obtenidas, tiempo empleado, etc. (Cuevas, 2011)

Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, citado en Araujo & Guerra (2010, p. 132-147) ya que expone que el desempeño laboral es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando al individuo con una gran labor y satisfacción”.

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que 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. (Araujo & Guerra, 2010)

Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

1.3.2. Características del desempeño laboral

De acuerdo a lo indicado por (Gonzalez, 2006) las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

- ✓ Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- ✓ Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- ✓ Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- ✓ Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- ✓ Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

- ✓ Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- ✓ Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- ✓ Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- ✓ Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

1.3.3. Valores culturales del desempeño

González (2006) menciona los valores culturales deseables que son la base de un desempeño de excelencia para cualquier trabajador:

- ✓ **Puntualidad**
Llegar temprano al lugar de trabajo es una acción de respeto a las personas con las cuales interactuamos y sólo el principio de un buen día laboral.
- ✓ **Enfoque hacia el Cliente**
Significa centrarse en la satisfacción del cliente interno y externo. Esforzarse en comprender el negocio del Cliente, anticiparse a sus necesidades y proporcionar soluciones adecuadas y convenientes para todos. Hace propios los problemas del cliente y los soluciona.
- ✓ **Conciencia de Costos**

Significa conocer los costos de hacer negocios dentro de su área. Ser tenaz en la búsqueda de maneras de reducir los costos sin perjudicar o sacrificar la calidad.

✓ **Enfoque Empresarial**

Significa actuar como dueño dentro del alcance de su rol y responsabilidades. Inicia acciones para lograr beneficios o ventajas, administrando de modo efectivo los riesgos asociados. Genera soluciones creativas e innovadoras para solucionar los problemas del trabajo y apoya constructivamente las ideas de los otros.

✓ **Orientación al Crecimiento**

Significa buscar constantemente expandir y diversificar sus conocimientos y capacidades para realizar un aporte a la empresa cada vez más eficaz y eficiente. Aprovecha los recursos de capacitación y oportunidades de aprendizaje y estimula a los demás a hacer lo mismo.

1.3.4. Relación entre clima organizacional y desempeño organizacional.

Según (Silva, 1996), hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades.

La interrelación de estos dos elementos podría producir actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas. Criterio que sugieren numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial de la satisfacción laboral en la relación entre el clima y desempeño

Desde este punto de vista, la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes.

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Silva (1996), señala que “el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño”, por lo tanto los autores en general hablan del impacto potencial del clima en el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer relación causal entre ambas variables.

De acuerdo a diferentes análisis realizados por autores, determinan que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y rendimiento en el trabajo se encuentran: los estilos de supervisión, apoyo, riesgo y toma de decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura.

CAPITULO II

2. CAPITULO METODOLÓGICO

2.1. Situación problemática

Las constantes reformas en el ámbito contable y tributario por las que se ve expuesto constantemente el país en la actualidad, acompañado de la permanente búsqueda de ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes, ha provocado que la demanda de tareas para los trabajadores de CEVIB&ASOCIADOS se vean incrementadas. Existe presión permanente hacia ellos por el compromiso de velar por el cumplimiento de las obligaciones de los clientes con los organismos de control.

Por su naturaleza, las actividades diarias de los empleados son realizadas fuera de la empresa y durante largas jornadas en las oficinas de clientes asignados y de las cuales no reciben pago de sobretiempo. Además de que algunos de ellos no han podido tomar vacaciones anuales por no contar con otra persona que los remplace en sus labores.

En los últimos meses la Gerencia ha recibido algunas quejas de los clientes, porque dicen sentir desmejorado el servicio otorgado, y en algunos casos han desistido de los mismos, lo que ocasiona serios problemas en la productividad de la empresa.

Los empleados han optado por una actitud poco comprometida con su trabajo, no cumplen con el horario de ingreso, faltan a trabajar constantemente sin justificación y sin importar los llamados de atención que han recibido al respecto, mostrando despersonalización con sus asignaciones.

Partiendo de la importancia de lo expuesto, nace la necesidad de realizar un estudio cuya finalidad sea determinar la importancia del Clima Organizacional como un factor principal para el desempeño laboral de los empleados de la organización.

Este estudio tendrá como finalidad principal, analizar y proponer mejoras, para de esta manera conseguir el equilibrio y armonía entre los Directivos y subalternos manteniendo los lineamientos y objetivos principales de la Organización.

2.2. Planteamiento Problema de investigación

¿Existe correlación entre clima laboral y desempeño organizacional de los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A. en el año 2015?

2.3. Objetivo general

Determinar si existe correlación entre clima laboral y desempeño organizacional de los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A. en el año 2015.

2.3.1. Objetivos específicos

1. Identificar las variables que afectan negativamente el clima organizacional de CEVIB&ASOCIADOS S.A. en el año 2015.
2. Conocer las dimensiones del desempeño laboral que presentan un estado crítico en CEVIB&ASOCIADOS S.A.
3. Identificar las variables que se correlacionan del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de CEVIB&ASOCIADOS S.A.

2.3.2. Perspectiva General y Tipo de Investigación

En este punto se identifica el tipo de metodología que se implementa para la investigación, en el presente caso sería de tipo:

No experimental: Se denomina así porque el investigador no hace variar intencionalmente las variables independientes de estudio, la misma tiene por objetivo la observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para ser analizado posteriormente.

Transversal: Los estudios transversales se utilizan cuando el objetivo es analizar los datos obtenidos de un grupo de sujetos, en el presente caso los resultados de los instrumentos aplicados, mediante la recolección de datos.

Correlacional: puesto que se utilizó este método para investigar la manera en que se relacionan o vinculan las variables clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de CEVIB&ASOCIADOS S.A .

2.4. HIPÓTESIS

Hi: El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los empleados de CEVIB&ASOCIADOS S.A.

Ho: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de CEVIB&ASOCIADOS S.A.

Ha: El clima organizacional algunas veces se realaciona con el liderazgo.

2.5. Definición conceptual de las variables

Tabla 1 Definición de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Clima laboral	Percepción compartida por los miembros de una organización sobre su realidad de trabajo.	Liderazgo Motivación Reciprocidad Participación	Verdadero Falso	Encuesta de clima organizacional: "Cuestionario sobre mi trabajo", OPS
Desempeño Laboral	Manifestación de competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.	Calidad Cantidad Dominio técnico Proactividad Liderazgo Cooperación Compromiso Flexibilidad Disciplina Laboral Presencia física	Insatisfactorio Pobre Bueno Muy Bueno Excelente	Evaluación del desempeño laboral.

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

2.6. Población y Muestra

2.6.1 Selección de la muestra

Para el desarrollo de la presente investigación se ha utilizado una muestra Probabilística, la misma que se basa en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra, motivo por el cual se ha considerado la totalidad de los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A. Esto es 8 trabajadores correspondientes al Area Administrativa y 11 trabajadores correspondientes al Area Contable y de Impuestos.

2.6.2 Caracterización de la muestra.

El número total de colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A. es de 19 empleados, distribuidos en diferentes Areas de la empresa.

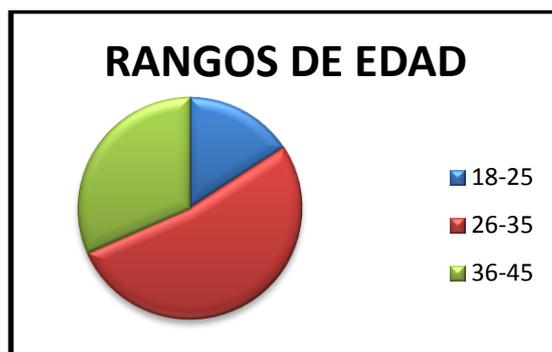
Los datos Socio Demográficos obtenidos de la muestra evaluada para el presente estudio, son los siguientes:

Tabla 2 Rango de edad

RANGOS DE EDAD		
RANGOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	%
18-25	3	15,79
26-35	10	52,63
36-45	6	31,58
TOTAL	19	

Fuente: Nómina empleados CEVIB&ASOCIADOS S.A.
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 1 Rango de edad



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Tabla 3 Nivel de escolaridad

RANGOS DE NIVEL DE ESCOLARIDAD		
RANGOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	%
SECUNDARIA	5	26,32
TERCER NIVEL	10	52,63
CUARTO NIVEL y mas	4	21,05
TOTAL	19	

Fuente: Nómina empleados CEVIB&ASOCIADOS S.A.

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 2 Nivel de escolaridad



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Tabla 4 Experiencia puesto de trabajo

RANGOS DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL PUESTO DE TRABAJO		
RANGOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	%
7-12 MESES	3	15,79
1-5 ANOS	10	52,63
6 ANOS y mas	6	31,58
TOTAL	19	

Fuente: Nómina empleados CEVIB&ASOCIADOS S.A.
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 3 Experiencia puesto de trabajo



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Tabla 5 Experiencia en empresa

RANGOS DE EXPERIENCIA LABORAL EN LA EMPRESA		
RANGOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	%
1-6 MESES	2	10,53
7-12 MESES	2	10,53
1-5 ANOS	12	63,16
6 ANOS y mas	3	15,79
TOTAL	19	

Fuente: Nómina empleados CEVIB&ASOCIADOS S.A.
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 4 Experiencia en empresa



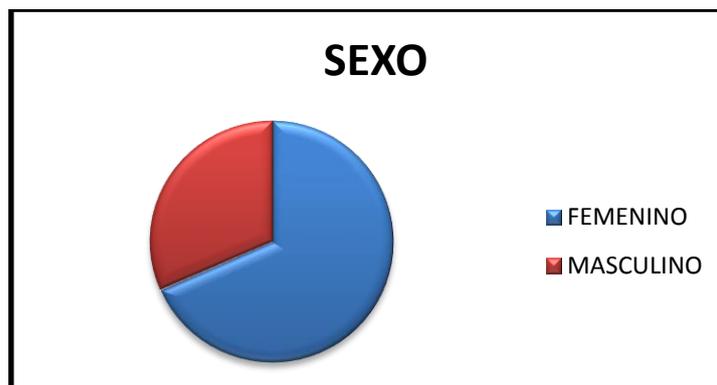
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Tabla 6 Sexo

RANGOS	SEXO	
	CANTIDAD DE EMPLEADOS	%
FEMENINO	13	68,42
MASCULINO	6	31,58
TOTAL	19	

Fuente: Nómina empleados CEVIB&ASOCIADOS S.A.
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 5 Rangos de sexo



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Tabla 7 Calificación para puesto

CALIFICACION PARA EL PUESTO		
RANGOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	%
SI CALIFICAN	16	84,21
NO CALIFICAN	3	15,79
TOTAL	19	

Fuente: Nómina empleados CEVIB&ASOCIADOS S.A.
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 6 Calificación por puesto



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Tabla 8 Actividad laboral

TIPOS DE ACTIVIDAD LABORAL		
CARGO	CANTIDAD DE EMPLEADOS	%
SUPERVISION	5	26,32
OPERATIVOS	14	73,68
TOTAL	19	

Fuente: Nómina empleados CEVIB&ASOCIADOS S.A.
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 7 Actividad laboral



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

2.7. Método, técnica e instrumentos

2.7.1. Método

Para el desarrollo de esta investigación se ha utilizado el método Cuantitativo puesto que las variables determinadas para el estudio serán medidas mediante instrumentos diseñados para la recolección de datos.

2.7.2. Técnica

Encuesta: Se utilizó esta técnica la misma que contenía una serie de preguntas las cuales contaban con alternativas de respuestas que debían ser escogidas de acuerdo a la percepción de los colaboradores, lo cual nos facilitó conocer características del objeto de estudio. (Anexo 1)

2.7.3. Instrumentos Utilizados

Encuesta de clima "Cuestionario sobre mi trabajo", OPS - ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

Este instrumento para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de cuatro áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

Así mismo de estos cuatro parámetros de análisis se subdivide a su vez en cuatro subvariables cada uno, que se definen a su vez operacionalmente y es a partir de esas definiciones operacionales que redactaron las proposiciones o ítems que comprenden el cuestionario. Estos ítems están formulados como proposiciones verdaderas y se refieren a hechos concretos, a cosas que pueden ocurrir o no en la organización. La respuesta implica la emisión de un juicio en el sentido de sí esto sucede o no sucede, el sujeto expresa su criterio de acuerdo a lo que se refiere en cada ítem. Cada una de las subvariables se mide con 5 preguntas. Las áreas, con las cuales se trabajan son:

1. **El Liderazgo**, o sea la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.

Dirección (LD): o capacidad de orientar las actividades.

Estímulo a la excelencia (LEE): estimulación de la mejoría constante de los resultados.

Estímulo al trabajo en equipo (LET): estimulación de la participación en equipo para el logro de los objetivos.

Solución de Conflictos (LSC): superación de los conflictos, escuchando a todos, facilitando la comunicación, buscando soluciones creativas.

2. **La Motivación**, o el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.

Realización personal (MRP): oportunidades de realización, grados de libertad, toma de decisiones.

Reconocimientos de los aportes (MRA): reconocimiento al esfuerzo realizado, individual o grupal, para el logro de los objetivos, recompensa material y moral a los aportes.

Responsabilidad (MR): compromiso de los trabajadores a asumir consciente y voluntariamente sus deberes.

Adecuación de las condiciones de trabajo (MCT): condiciones físicas y psicosociales en las que se realiza el trabajo, cantidad y calidad de los recursos (no contempla salario)

3. **La Reciprocidad**, entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.

Aplicación al trabajo (RAT): dedicación al logro de los objetivos de la organización aceptando responsabilidades y cooperando creativamente

Cuidado del patrimonio institucional (RPI): cuidando de bienes materiales y el prestigio e imagen

Retribución (RR): beneficios dispuestos por la organización para sus miembros en cuanto a un sistema justo, posibilidades de promoción, sistema de capacitación y desarrollo

Equidad (RE): un sistema equitativo de igualdad de trabajo, beneficios, tratamiento

4. **La Participación** o sea, la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos.

Compromiso con la productividad (PCP): cumplimiento de la producción preestablecida en cantidad y calidad

Compatibilidad de intereses (PCI): compatibilizando intereses en cuanto a recursos, distribución de poder y autonomía

Intercambio de información (PII): garantía del flujo de información entre grupos para garantizar la cooperación

Involucración en el cambio (PIC): actitud comprometida, de promoción y aceptación frente a decisiones de cambio, participar con aportes.

Para la calificación se construye una plantilla que lleva implícitas las respuestas correctas (sean V o F) de cómo debe ser percibido el clima ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de un punto y las respuestas incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por sub variable máximo de 5 puntos que sumado a las demás sub variables contenidas en cada área crítica alcanzarían el valor de 20. En total sumarían 80 puntos igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

Para el análisis de los resultados se construyen gráficos por cada área crítica, donde el eje de las X se colocarían las sub variables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Reunirán los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quede confeccionado el perfil que representará como se percibe el clima en esa área.

Para interpretar los resultados si el valor alcanzado por la sub variable menor que 3 entonces el clima en dicha sub variable es insatisfactorio.

Análisis estadístico: Se procesará la información a través de estadígrafos descriptivos y porcentuales así como se utilizará la prueba de U de Mann Whitney para ver la significación de la diferencia entre los dos grupos.

El cuestionario OPS- Organización Panamericana de la Salud, tiene como propósito recolectar información necesaria que permita el estudio del clima en las organizaciones laborales, con el fin de buscar soluciones a problemas encontrados y proponer mejoras.

Su calificación e interpretación es para la organización y no a nivel individual de cada sujeto, por lo que para llegar a la puntuación final se deben considerar las puntuaciones de cada pregunta y de todos los encuestados.

Evaluación del desempeño

La evaluación al desempeño fue creada en base a la necesidad de CEVIB&ASOCIADOS S.A. y técnicamente soportados en los parámetros del Libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, por **Armando Cuesta Santos 2005**, la misma que se basa en las competencias laborales a evaluar, así como el grado en que éstas llegan a manifestarse, buscando objetividad a partir de la descripción en que se manifiestan esos grados o rangos, para los cuales se establecen determinadas puntuaciones a obtener, la misma mide los siguientes factores:

1. Calidad
2. Cantidad

3. Dominio técnico
4. Pro actividad
5. Liderazgo
6. Cooperación
7. Compromiso
8. Flexibilidad
9. Disciplina laboral
10. Presencia física

2.8. Procedimiento

Para dar inicio a la investigación se dividieron las actividades en dos fases:

FASE I

Se solicitó autorización para la ejecución de la planificación de recolección de datos, a la gerencia de CEVIB&ASOCIADOS S.A., exponiendo la importancia de realizar la investigación con el personal de la organización para determinar el estado del clima organizacional actual.

FASE II

Se dio inicio a la recolección de información, convocando a todo el personal de la organización, en un día determinado para llevar a cabo la encuesta de clima organizacional, se les proporcionó las instrucciones respectivas indicando que el instrumento es de lápiz y papel, tiene un total de 80 preguntas, es anónimo y se responde sin límite de tiempo.

Así mismo acorde a la planificación previa se programó con los supervisores de cada área, la aplicación de la evaluación al desempeño del personal a su cargo, la misma que sería correspondiente al primer semestre del año. Los cargos de supervisión fueron evaluados por el gerente. En la misma se evaluaron 10 factores para el desempeño.

CAPITULO III

3. ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra el desarrollo y análisis de los resultados obtenidos en base a los datos recolectados mediante los instrumentos utilizados, tanto para la Encuesta de Clima Organizacional, como para la Evaluación al desempeño laboral de los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A.

3.1. DATOS DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL "CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO",OPS

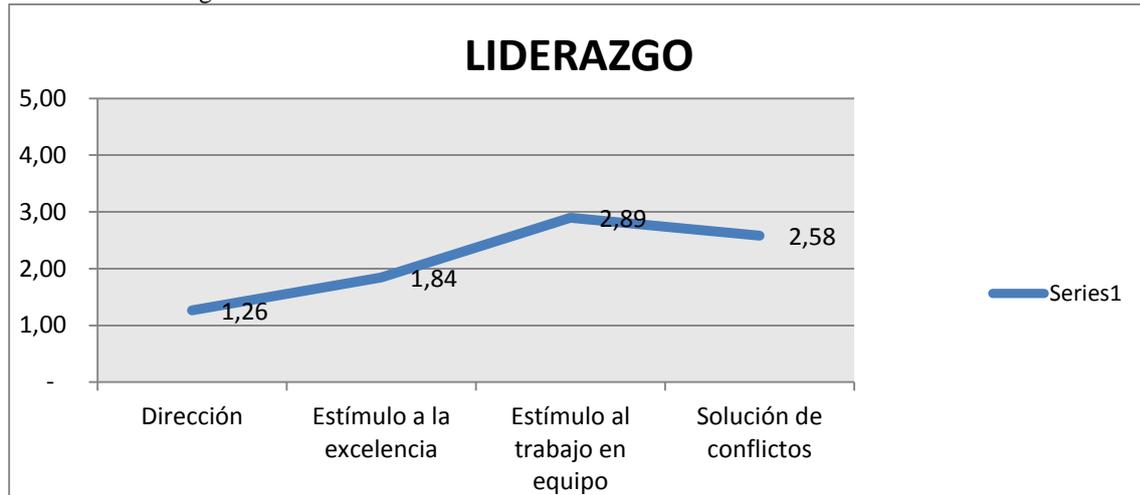
La primera variable estudiada fue el Liderazgo, en ella se valora la influencia ejercida por jefes y supervisores, en el comportamiento de sus colaboradores para lograr resultados, y dentro de la cual se estudian las siguientes categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE) y solución de conflictos (SC). Los valores medios de cada una de estas categorías permitieron evaluar el liderazgo en los supervisores de CEVIB&ASOCIADOS, encontrándose cercano a la cifra mínima aceptable entre 2,89 y 2,58. De las sub variables estudiadas estos son los mejores resultados.

Tabla 9 Variable liderazgo (l)

Sub variables	Valores
Dirección	1,26
Estímulo a la excelencia	1,84
Estímulo al trabajo en equipo	2,89
Solución de conflictos	2,58
	2,14

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 8 Liderazgo



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Como se puede observar en la dimensión liderazgo (L) las puntuaciones más bajas con 1,26 las obtuvo la categoría dirección (LD), lo que relaciona la percepción del personal sobre la poca capacidad de sus supervisores para orientar la asignación de actividades, y 1,84 estímulo a la excelencia (LEE), lo que denota baja estimulación a la mejoría constante de los resultados obtenidos. La solución de conflictos (LSC) obtuvo una puntuación de 2,58, resultado que nos muestra que el personal percibe una media baja disposición a la superación de conflictos por parte de sus supervisores, no se sienten escuchados de igual manera, lo que perjudica la comunicación así como las soluciones a los problemas.

Los valores más altos están dados en la categoría estímulo al trabajo en equipo (LETE) con un 2,89 mismos que se reflejan por la idea que tiene el personal, de la importancia de mantener buenas relaciones con sus compañeros para el logro de sus objetivos.

En este aspecto es muy importante tener en cuenta estos criterios, ya que ayuda a fortalecer el trabajo en equipo como una de las premisas fundamentales para el desarrollo de la organización.

La motivación (m) es el conjunto de intenciones y expectativas del personal en su organización; como segunda dimensión estudiada se valoraron las categorías: Realización Personal, Reconocimiento de la Aportación, Responsabilidad y Adecuación de las Condiciones de Trabajo, lo que permitió evaluarla en valores medios bajos con resultados entre 2,42 y 2,63 como se puede ver en el gráfico adjunto.

Tabla 10 Motivación (m)

Sub variables	Valores
Realización personal	2,63
Reconocimiento de aportes	1,58
Responsabilidad	2,00
Adecuación de las condiciones de trabajo	2,42
	2,16

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 9 Motivación



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

De los resultados obtenidos la sub variable de menor valor es el reconocimiento de aportes (MRA) la cual obtuvo 1,58, lo que nos muestra una percepción en los colaboradores de no sentirse reconocidos ante la labor desempeñada. Le sigue en menor puntuación la responsabilidad (MR), con un valor de 2,0, por debajo de límites normales, en este caso se resalta negativamente el sentido del compromiso con el cumplimiento a las tareas asignadas.

Las sub variables adecuación de las condiciones de trabajo (MCT) y realización personal (MRP), se encuentran en un nivel medio con 2,42 y 2,63, situación que nos indica que los

colaboradores se sienten cómodos en su lugar de trabajo y consideran que medianamente han podido desarrollar sus capacidades personales.

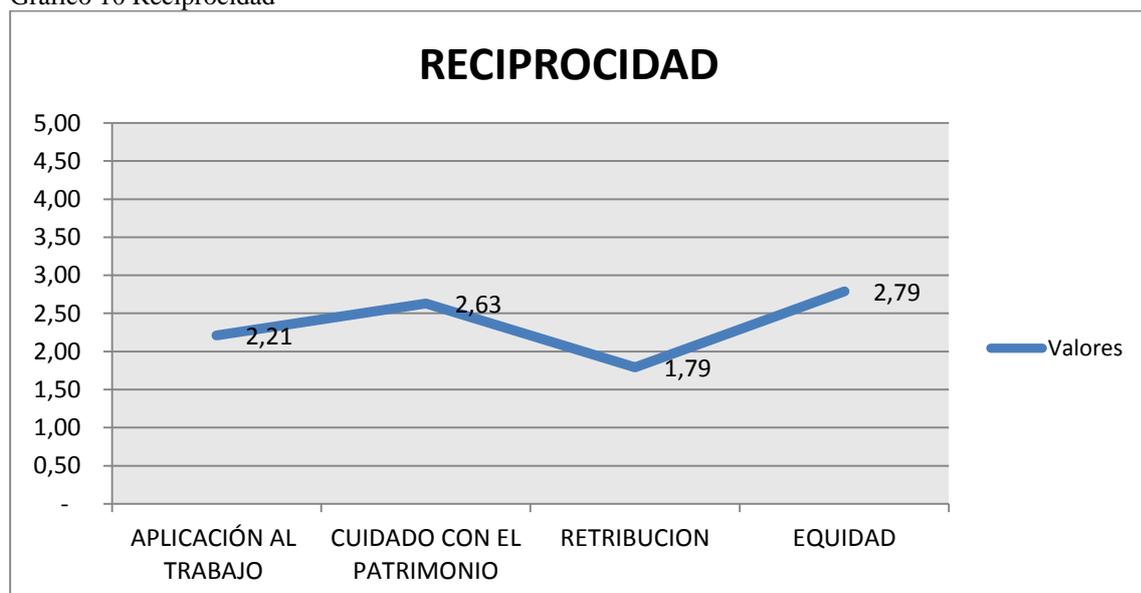
La reciprocidad (r) es la relación de dar y recibir mutuamente entre los colaboradores y CEVIB&ASOCIADOS, aquí se exploran las categorías: aplicación al trabajo (RAT), cuidado del patrimonio institucional (RPI), retribución (RR) y equidad (RE). Las categorías más bajos valores son: la aplicación al trabajo con un promedio de 2.21 y la retribución con 1.79.

Tabla 11 Reciprocidad (r)

Sub variables	Valores
Aplicación al trabajo	2,21
Cuidado con el patrimonio	2,63
Retribución	1,79
Equidad	2,79
	2,36

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 10 Reciprocidad



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Respecto a la reciprocidad (r) los encuestados muestran niveles de insatisfacción referente a la retribución (RR), poco compromiso con la aplicación al trabajo (RAT) y un bajo cuidado con el patrimonio (RPI), sin embargo los niveles de equidad (RE) presentan niveles medianamente favorables.

En la sub variable retribución (RR) con un resultado de 1,79, nos muestra que el personal no percibe un reconocimiento por los buenos resultados ante el trabajo. Así como una mejor posición en la organización.

La sub variable de aplicación al trabajo (RAT), presenta el 2,21, valor que señala aspectos negativos como: no perciben que se dediquen al logro de objetivos de la organización aceptando responsabilidades y cooperando para su efecto.

El resultado de la sub variable cuidado del patrimonio institucional (RPI) fue 2,63 lo que nos indica que en niveles medio el personal asume con responsabilidad el cuidado de los bienes materiales y prestigio de la organización.

Finalmente, la sub variable que mayor valor obtuvo fue la equidad (RE) con un 2,79, indicando que los colaboradores perciben un tratamiento igualitario, tanto en beneficios, como en distribución de trabajo para todo el personal.

La participación (p) que conforma la 4ta variable del instrumento que se aplicó, describe la contribución de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la organización, dentro de la cual se encuentran las siguientes sub variables: compromiso con la productividad (PCP), compatibilidad de intereses (PCI), intercambio de información (PII) e involucramiento con el cambio (PIC).

La sub variable que se comportó con una puntuación por debajo de los límites establecidos como mínimos normales es el que evalúa los aspectos relacionados con el compromiso de la productividad (PCP) con 1,63.

Tabla 12 Participación (p)

Sub variables	Valores
Compromiso productividad	1,63
Compatibilidad de intereses	3,21
Intercambio de información	3,00
Involucramiento en el cambio	2,21
	2,51

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

Gráfico 11 Participación

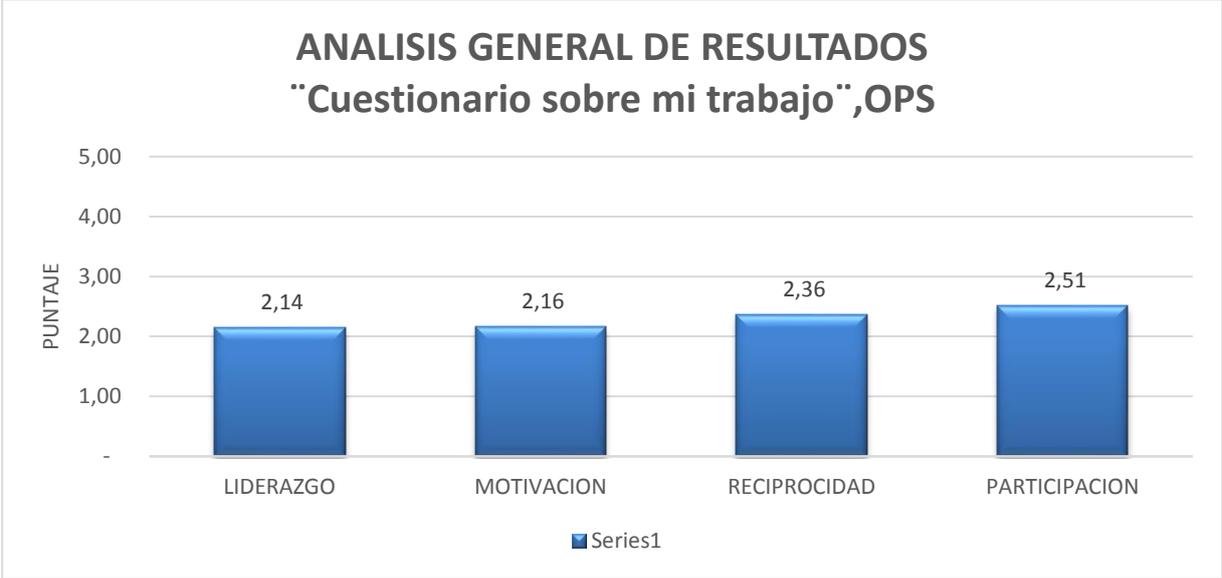


Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

La baja puntuación obtenida en la sub variable compromiso con la productividad (PCP), misma que obtuvo el 1,63 se relaciona a la poca disposición para el cumplimiento de la producción establecida en cantidad y calidad por parte de la organización. Seguida con 2,21 por el involucramiento con el cambio (PIC), nos indica la falta de aceptación frente a decisiones de cambio y participación con aportes hacia su trabajo.

Las sub variables que se comportaron con una puntuación promedio por encima de los límites establecidos como mínimos normales fueron las que evalúa los aspectos relacionados con el intercambio de información (PII) con 3,00 lo que indica buen flujo de información entre los colaboradores y esto a su vez la cooperación entre ellos. Así como la compatibilidad de intereses (PCI), con 3,21 siendo este un indicador de las buenas relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo.

Gráfico 12 Resultados generales OPS



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos evidenciar que todas las variables de estudio liderazgo, motivación, reciprocidad y participación muestran un clima de insatisfacción en similar medida, para los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A.

El resultado promedio de la variable liderazgo es de 2,14 situación que nos indica que el personal no consideran que exista un liderazgo adecuado por parte de los supervisores, es esto lo que no les permite lograr los resultados deseados.

La variable motivación con un promedio de 2,16 muestra que el personal presenta desmotivación, las expectativas en cuanto a incentivos o promociones se encuentra totalmente ausente.

De acuerdo al resultado promedio de la variable reciprocidad el mismo que fue de 2,36, se evidencia la ausencia de reciprocidad, se imposibilita la relación de dar y recibir mutuamente entre colaborador y organización.

El promedio de la variable participación 2,51 muestra que los trabajadores consideran que no cuentan con participación dentro de la organización, no se les permite contribuir hacia el logro de los objetivos.

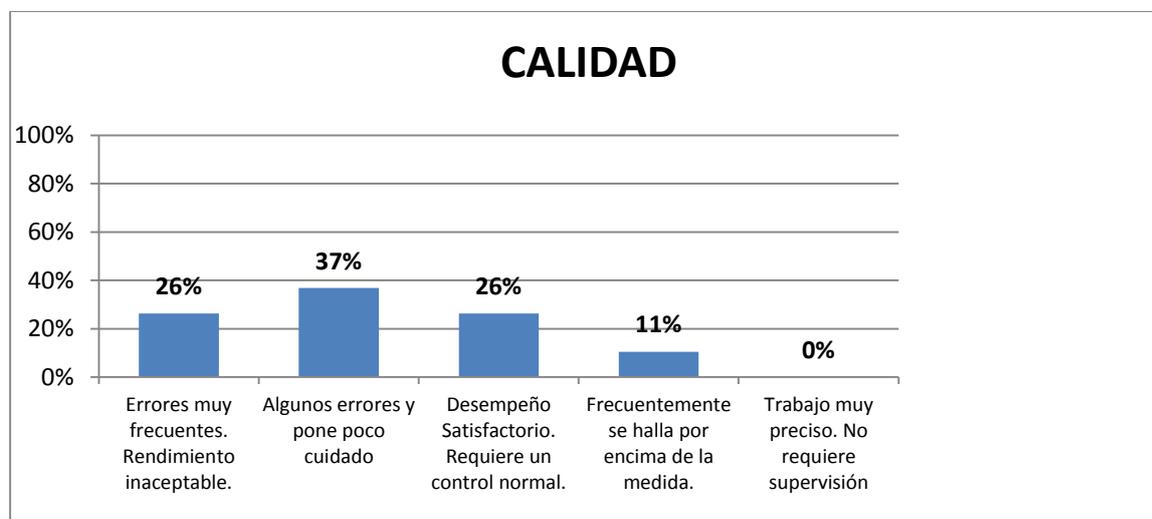
3.2. DATOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Tabla 13 Calidad

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
CALIDAD	5	5	26	Insatisfactorio
	21	7	37	Pobre
	25	5	26	Bueno
	14	2	11	Muy Bueno
	0	0	0	Excelente
	65	19	100	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 13 Calidad



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

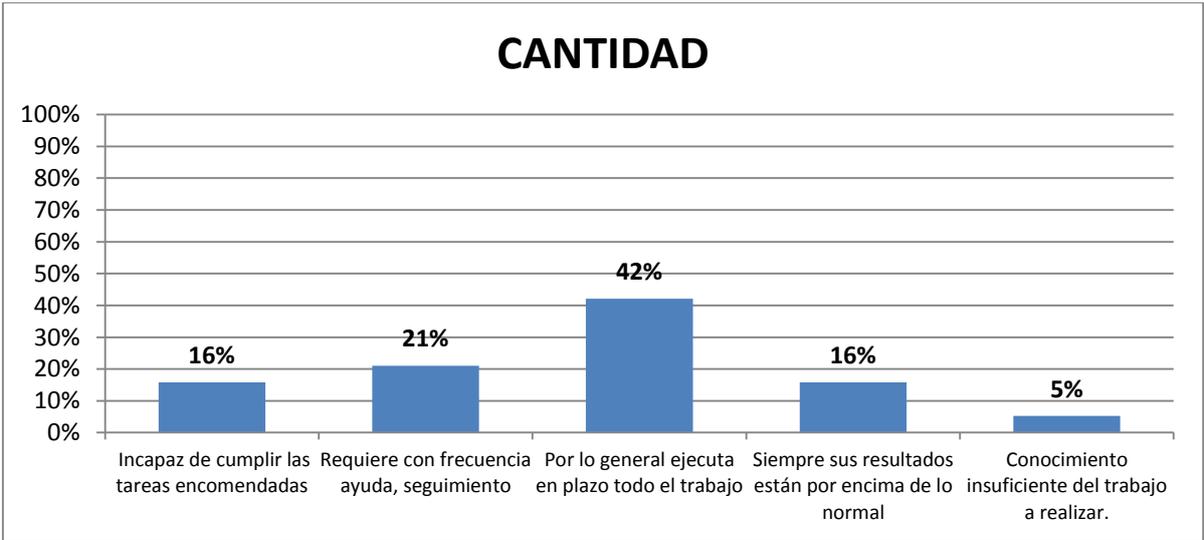
De acuerdo a los resultados en el presente factor, el puntaje de 21 que representa el 37% del personal evaluado tiene su desempeño pobre, lo que evidencia que comete errores y pone poco cuidado en sus labores encomendadas.

Tabla 14 Cantidad

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
CANTIDAD	3	3	16	Insatisfactorio
	12	4	21	Pobre
	40	8	42%	Bueno
	14	3	16	Muy Bueno
	9	1	5	Excelente
	78	19	100	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 14. Cantidad



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

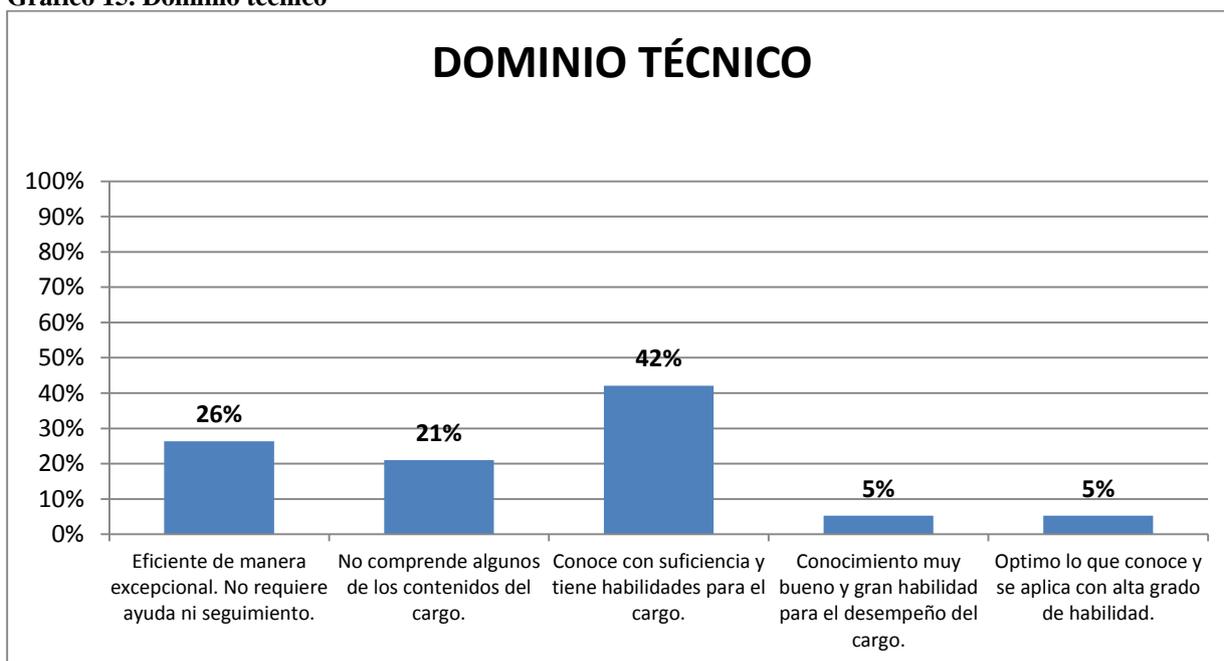
En el factor de Cantidad, se observa el puntaje de 40 que representa que el 42% del personal evaluado se encuentra en un nivel de desempeño bueno, lo que indica que por lo general ejecutan su trabajo en los tiempos establecidos para el efecto.

Tabla 15. Dominio técnico

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
DOMINIO TÉCNICO	6	5	26%	Insatisfactorio
	12	4	21%	Pobre
	40	8	42%	Bueno
	7	1	5%	Muy Bueno
	9	1	5%	Excelente
	74	19	100%	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 15. Dominio técnico



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

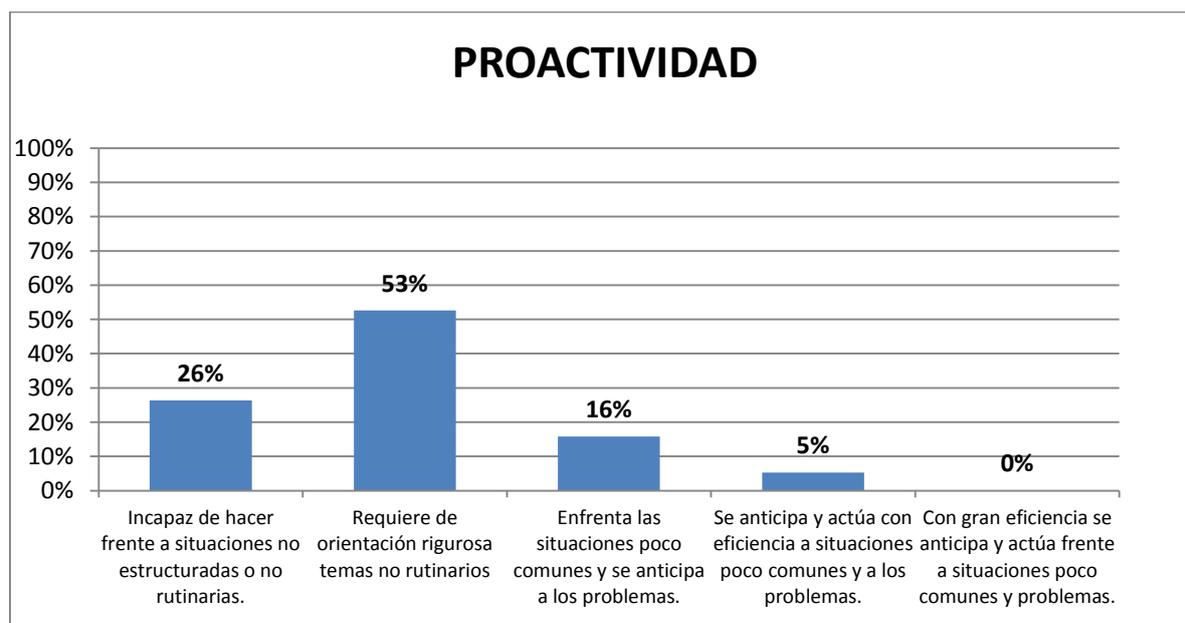
En el presente factor de dominio técnico, el puntaje de 40 que representa que el 42% del personal evaluado se encuentra en el nivel bueno, lo que indica que poseen suficiente habilidad para desempeñar las funciones del cargo que ocupan.

Tabla 16. Proactividad

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
PROACTIVIDAD	5	5	26%	Insatisfactorio
	33	10	53%	Pobre
	15	3	16%	Bueno
	7	1	5%	Muy Bueno
	0	0	0%	Excelente
	60	19	100%	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 16 Proactividad



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

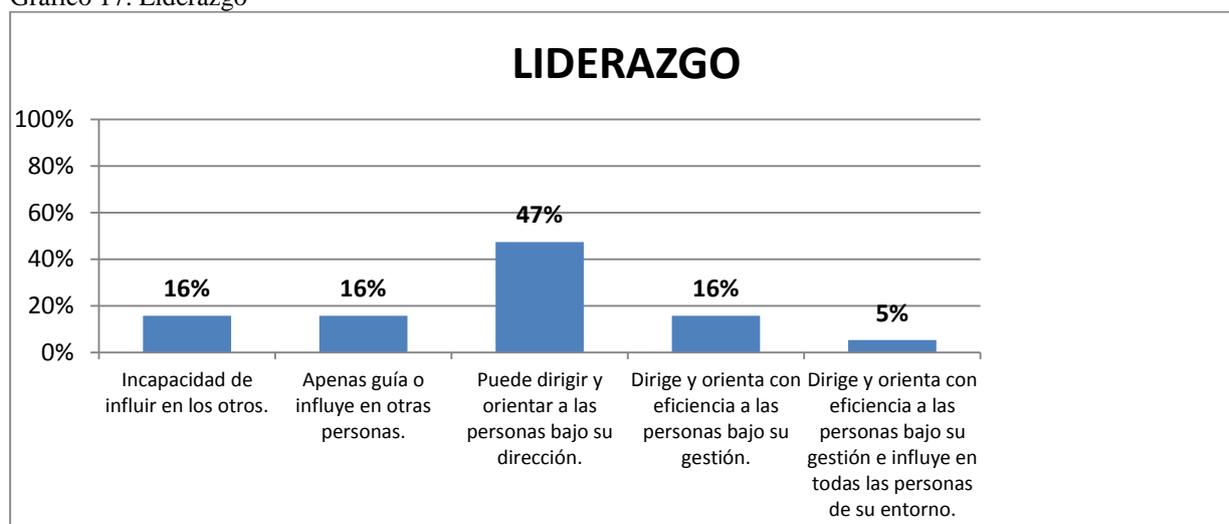
El factor de proactividad con el puntaje de 33 que representa el 53%, evidencia que el personal evaluado se encuentra en el nivel pobre de desempeño proactivo, puesto que requieren de orientación rigurosa en temas no rutinarios referente a sus actividades encomendadas.

Tabla 17. Liderazgo

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
LIDERAZGO	3	3	16%	Insatisfactorio
	9	3	16%	Pobre
	45	9	47%	Bueno
	21	3	16%	Muy Bueno
	9	1	5%	Excelente
	87	19	100%	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 17. Liderazgo



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

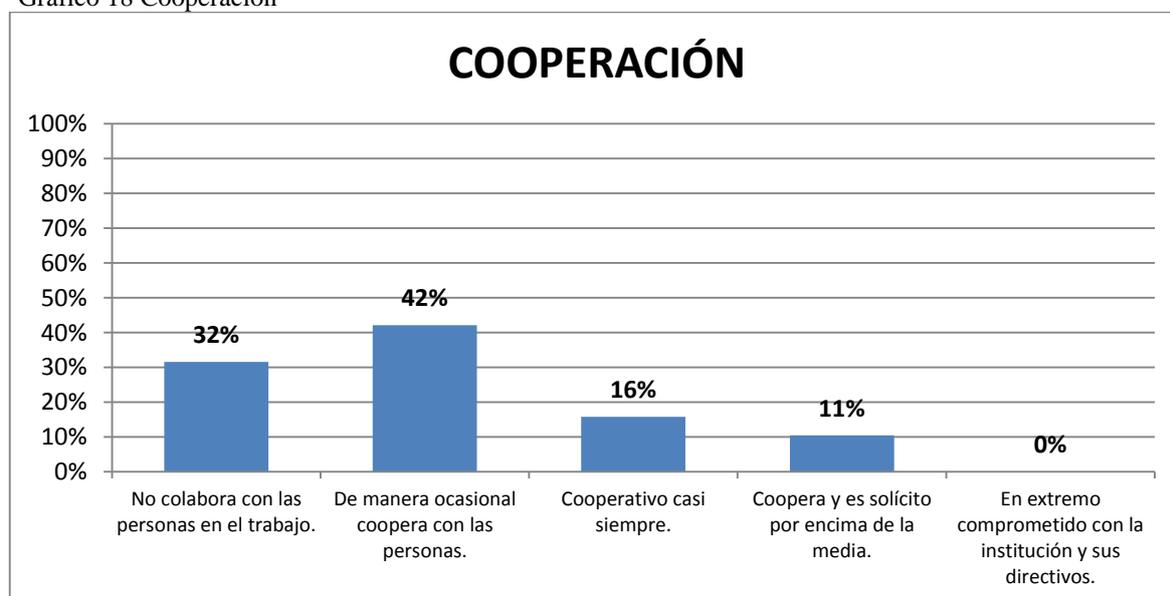
El presente factor liderazgo con el puntaje de 45 que representa el 47% del personal evaluado muestra que los mismos se encuentran en el nivel bueno de su desempeño, puesto que están en la capacidad de dirigir y orientar eficientemente a las personas bajo su cargo.

Tabla 18. Cooperación

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
COOPERACIÓN	6	6	32%	Insatisfactorio
	24	8	42%	Pobre
	15	3	16%	Bueno
	14	2	11%	Muy Bueno
	0	0	0%	Excelente
	59	19	100%	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 18 Cooperación



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

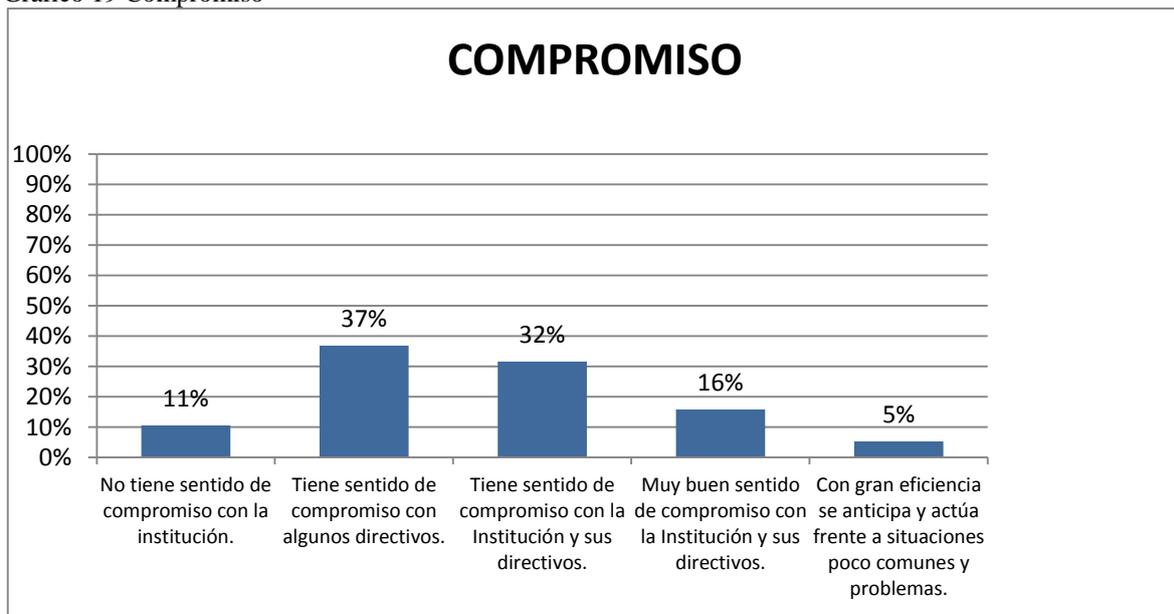
De acuerdo a los resultados del presente factor, con el puntaje de 24 que representa el 42% del personal evaluado este muestra que el mismo se sitúa en el nivel pobre, esto quiere decir que ocasionalmente coopera en su trabajo diario.

Tabla 19. Compromiso

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
COMPROMISO	2	2	11%	Insatisfactorio
	21	7	37%	Pobre
	30	6	32%	Bueno
	21	3	16%	Muy Bueno
	9	1	5%	Excelente
	83	19	100%	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 19 Compromiso



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

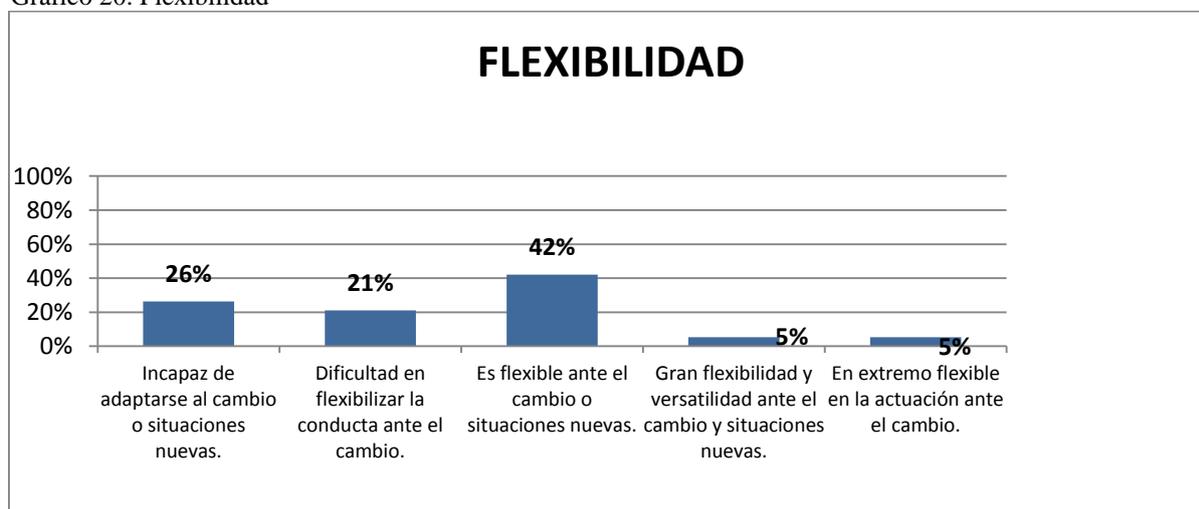
En los resultados del factor compromiso, con el puntaje de 21 que representa el 37% del personal evaluado se evidencia que los mismos se encuentran en el nivel pobre de la evaluación realizada, lo que indica que su sentido de compromiso se limita con ciertos directivos de la organización.

Tabla 20. Flexibilidad

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
FLEXIBILIDAD	5	5	26%	Insatisfactorio
	12	4	21%	Pobre
	49	8	42%	Bueno
	7	1	5%	Muy Bueno
	9	1	5%	Excelente
	73	19	100%	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 20. Flexibilidad



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

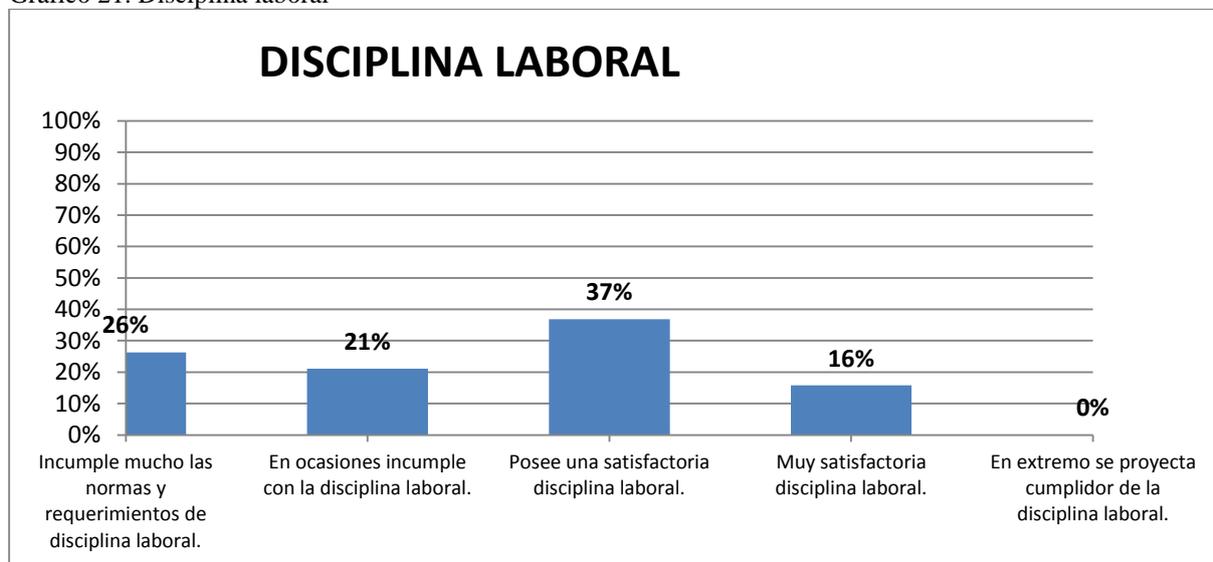
En el factor flexibilidad se refleja el puntaje de 49 que representa el 42% del personal evaluado en el nivel bueno, lo mismo que indica que son flexibles ante situaciones nuevas o de cambio en sus labores.

Tabla 21. Disciplina

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
DISCIPLINA LABORAL	5	5	26%	Insatisfactorio
	12	4	21%	Pobre
	35	7	37%	Bueno
	21	3	16%	Muy Bueno
	0	0	0%	Excelente
	73	19	100%	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Gráfico 21. Disciplina laboral



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

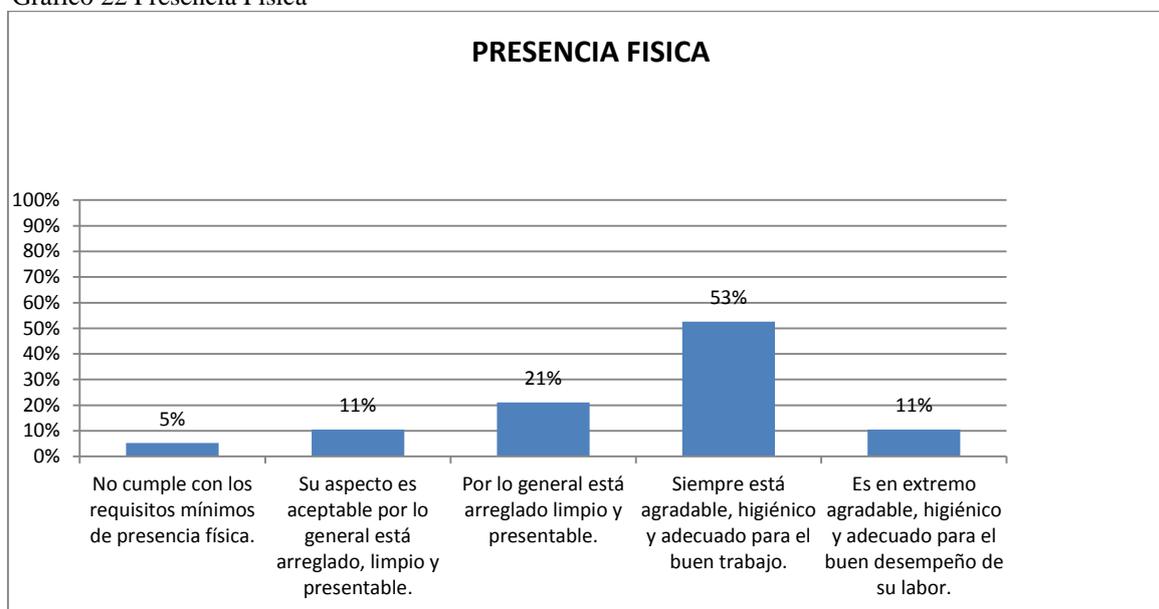
En el presente factor disciplina laboral, se observa el puntaje de 35 que representa el 37% del personal evaluado, se encuentra en el nivel bueno, lo que indica que poseen una satisfactoria disciplina en su lugar de trabajo.

Tabla 22 Presencia Física

FACTOR	PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACION
PRESENCIA FISICA	1	1	5%	Insatisfactorio
	6	2	11%	Pobre
	50	4	21%	Bueno
	28	10	53%	Muy Bueno
	18	2	11%	Excelente
	103	19	1	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

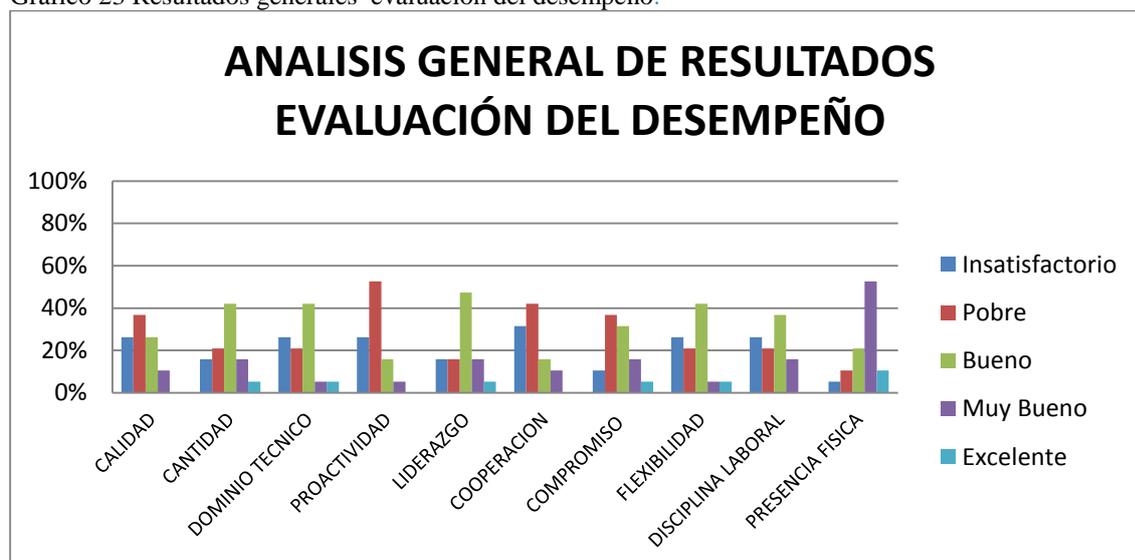
Gráfico 22 Presencia Física



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

De acuerdo a los resultados del presente factor, el puntaje de 28 que representa el 53% del personal evaluado se encuentra en el nivel muy bueno, puesto que siempre se encuentran con presencia física agradable, higiénica y adecuada para el buen desempeño de su trabajo.

Gráfico 23 Resultados generales evaluación del desempeño.



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

La evaluación de desempeño utilizada, fue elaborada en base a las necesidades de CEVIB&ASOCIADOS S.A. y soportada de acuerdo información obtenida del libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, por **Armando Cuesta Santos 2005**, la misma que se basa en las competencias laborales, así como el grado en que éstas llegan a manifestarse, buscando objetividad a partir de la descripción en que se manifiestan esos grados o rangos, para los cuales se establecen determinadas puntuaciones a obtener.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que la calidad del desempeño se centra en márgenes bajos, los trabajadores cometen errores en sus actividades y ponen poco cuidado en su desarrollo. Carecen de proactividad en su trabajo, ante dificultades actúan con poca eficiencia. Se manifiestan poco colaboradores con las personas.

Cuentan con un mediano sentido de compromiso hacia la organización. Muestran cierta flexibilidad ante los cambios o situaciones nuevas de trabajo. Poseen medianamente una disciplina laboral.

Sin embargo en términos generales ejecutan los trabajos asignados en los tiempos estipulados para su efecto.

Los colaboradores cuentan con conocimientos y habilidades suficientes para el desarrollo de su trabajo. Poseen la habilidad para dirigir y orientar a personas bajo su dirección. Además,

mantienen permanentemente su aspecto físico agradable, higiénico y adecuado para el trabajo diario.

3.3. Análisis integral de resultados

El análisis integral de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de medición utilizados para la presente investigación, tanto la encuesta de clima organizacional como la evaluación al desempeño de los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A. se realizará mediante la vinculación de resultados. El mismo se basará en los factores que mostraron mayor criticidad en sus resultados. Tales como: liderazgo, motivación, proactividad, cooperación, calidad y compromiso.

Se ha podido observar que el clima organizacional de los colaboradores presenta niveles muy bajos en el factor liderazgo y motivación, lo que nos indica que el personal percibe en sus supervisores poca capacidad de orientarlos de manera correcta en la asignación de actividades además de no recibir estimulación para la mejoría constante de los resultados obtenidos.

Así mismo es evidente en la desmotivación, los resultados indican la percepción en los colaboradores de no sentirse reconocidos ante sus labores desempeñadas afectando negativamente el sentido de compromiso con las tareas a ellos asignadas y por consecuencia a la organización.

De igual manera se evidencia resultados críticos en el desempeño de los colaboradores, no muestran proactividad en sus labores, requieren de orientación rigurosa en temas no rutinarios referente a sus actividades encomendadas. Recurren en cometer errores y ponen poco cuidado en el desarrollo de sus actividades asignadas.

No se muestran muy cooperativos con las necesidades de compañeros y de las labores diarias. El sentido de compromiso se limita a ciertas situaciones y con ciertos miembros de la organización.

3.4. Correlación de variables

Una vez identificadas las variables con resultados críticos, se ha procedido a realizar la correlación de las mismas, las cuales son:

Clima Organizacional: liderazgo y motivación.

Evaluación del Desempeño Laboral: proactividad, cooperación, calidad y compromiso.

Para llevar a cabo la correlación entre las variables que presentan mayor criticidad, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Karl Pearson. El criterio de preferencia del estadígrafo utilizado se determina, por la continuidad presentada en los diferentes instrumentos empleados en esta investigación, los cuales son fácilmente apreciables en los diagramas de dispersión que se muestran a continuación:

El coeficiente de correlación de Pearson es un índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables

El coeficiente de correlación entre dos variables aleatorias X e Y es el cociente

$$r = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

Donde σ_{XY} es la covarianza de (X, Y) y σ_X y σ_Y las desviaciones típicas de las distribuciones marginales.

El valor del índice de correlación varía en el intervalo [-1, +1]:

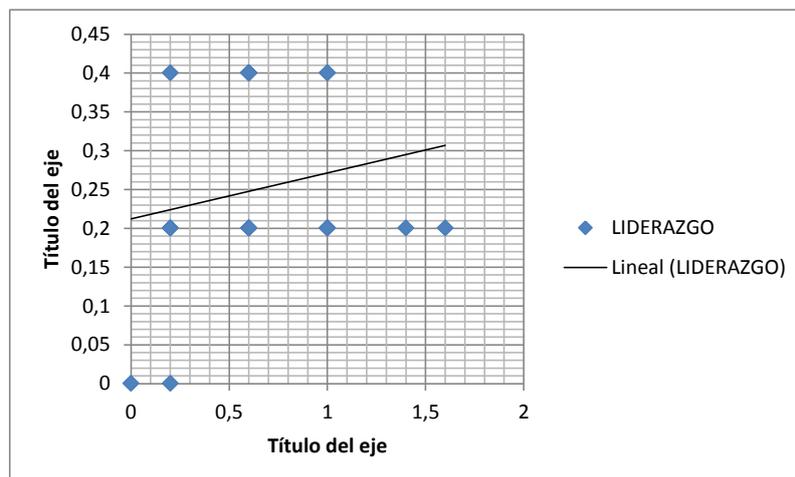
- ✓ Si $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- ✓ Si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.
- ✓ Si $r = 0$, no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.

- ✓ Si $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.
- ✓ Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

CORRELACIÓN CALIDAD CON LIDERAZGO

	CALIDAD	LIDERAZGO
CALIDAD	1	
LIDERAZGO	0,19424806	1

Gráfico 24. Correlación calidad con Liderazgo



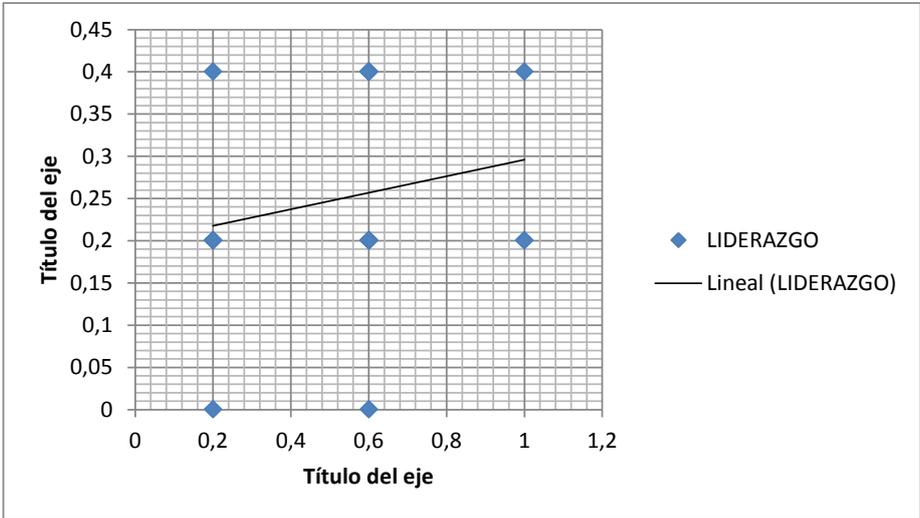
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Relacionando los resultados de la dimensión de calidad (evaluación de desempeño) con el resultado de la dimensión de Liderazgo (clima laboral) se tiene que $p=0,19$ es decir una relación muy débil y al ser positiva, esta relación es directa.

CORRELACIÓN PROACTIVIDAD CON LIDERAZGO

	PROACTIVIDAD	LIDERAZGO
PROACTIVIDAD	1	
LIDERAZGO	0,197283476	1

Gráfico 25. Correlación proactividad con liderazgo.



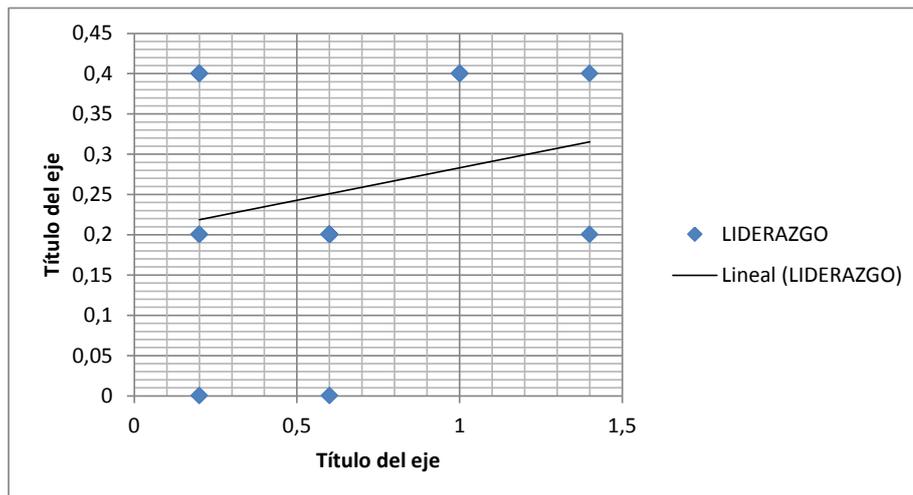
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Relacionando los resultados de la proactividad (evaluación de desempeño) con el resultado de la dimensión de Liderazgo (clima laboral) se tiene que $p=0,19$ es decir una relación muy débil y al ser positiva, esta relación es directa.

CORRELACIÓN COOPERACIÓN CON LIDERAZGO

	COOPERACIÓN	LIDERAZGO
COOPERACIÓN	1	
LIDERAZGO	0,2398275	1

Gráfico 26. Correlación cooperación con liderazgo



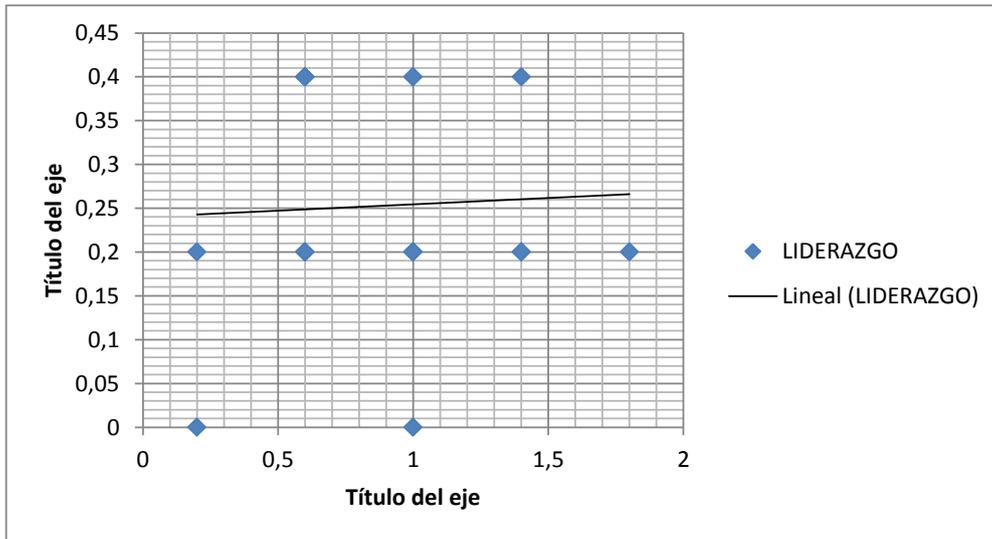
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Relacionando los resultados de la dimensión de cooperación (evaluación de desempeño) con el resultado de la dimensión de Liderazgo (clima laboral) se tiene que $p=0,23$ es decir una relación débil y al ser positiva, esta relación es directa.

CORRELACIÓN COMPROMISO CON LIDERAZGO

	COMPROMISO	LIDERAZGO
COMPROMISO	1	
LIDERAZGO	0,046578401	1

Gráfico 27. Correlación cooperación con liderazgo



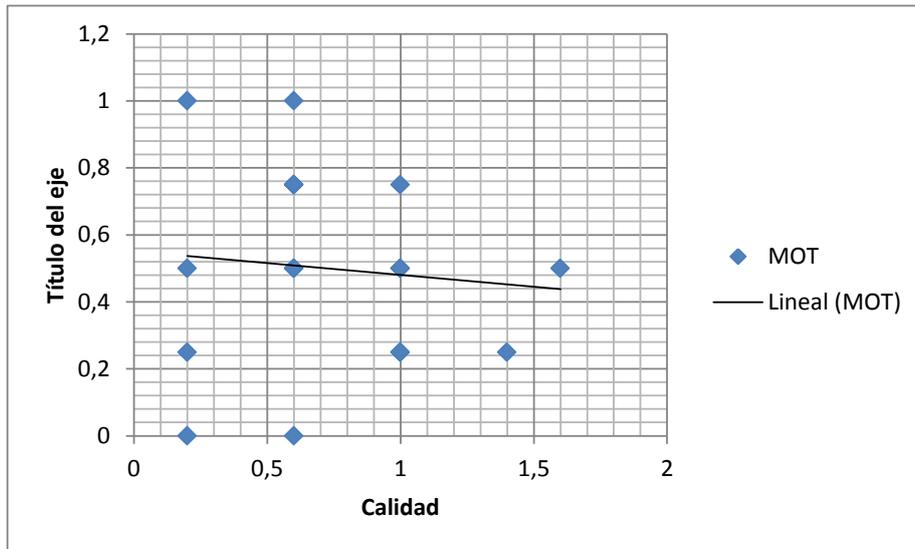
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Relacionando los resultados de la dimensión de compromiso (evaluación de desempeño) con el resultado de la dimensión de Liderazgo (clima laboral) se tiene que $p=0,04$ es decir una relación nada significativa y al ser positiva, esta relación es directa.

CORRELACIÓN CALIDAD CON MOTIVACIÓN

	<i>CAL</i>	<i>MOT</i>
<i>CAL</i>	1	
<i>MOT</i>	-0,22625617	1

Gráfico 28. Correlación calidad con motivación



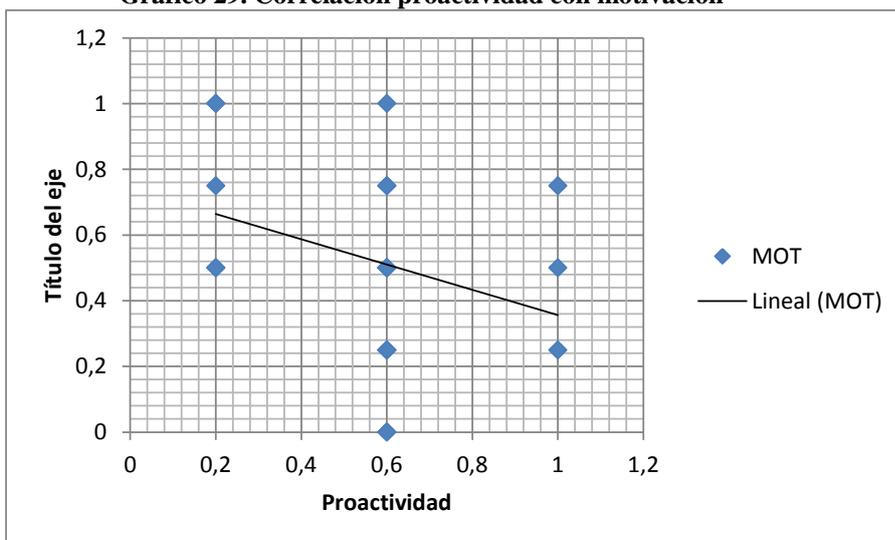
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Relacionando los resultados de la dimensión de calidad (evaluación de desempeño) con el resultado de la dimensión de motivación (clima laboral) se tiene que $p=-0,22$ es decir una relación débil y al ser negativa, esta relación es inversa.

CORRELACIÓN PROACTIVIDAD CON MOTIVACIÓN

	<i>PRO</i>	<i>MOT</i>
<i>PRO</i>	1	
<i>MOT</i>	-0,32553192	1

Gráfico 29. Correlación proactividad con motivación



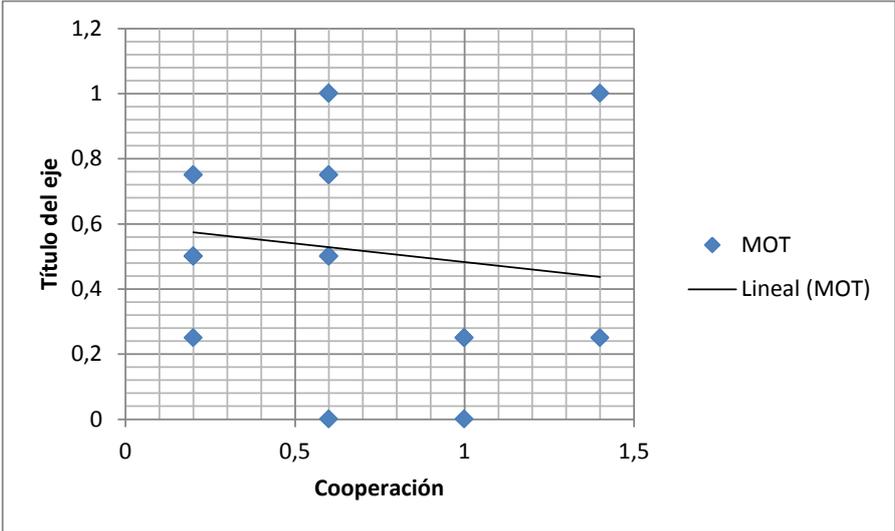
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Relacionando los resultados de la dimensión de proactividad (evaluación de desempeño) con el resultado de la dimensión de motivación (clima laboral) se tiene que $p=-0,33$ es decir una relación significativa y al ser negativa, esta relación es inversa.

CORRELACIÓN COOPERACIÓN CON MOTIVACIÓN

	<i>COOP</i>	<i>MOT</i>
<i>COOP</i>	1	
<i>MOT</i>	-0,14308929	1

Gráfico 30. Correlación cooperación con motivación



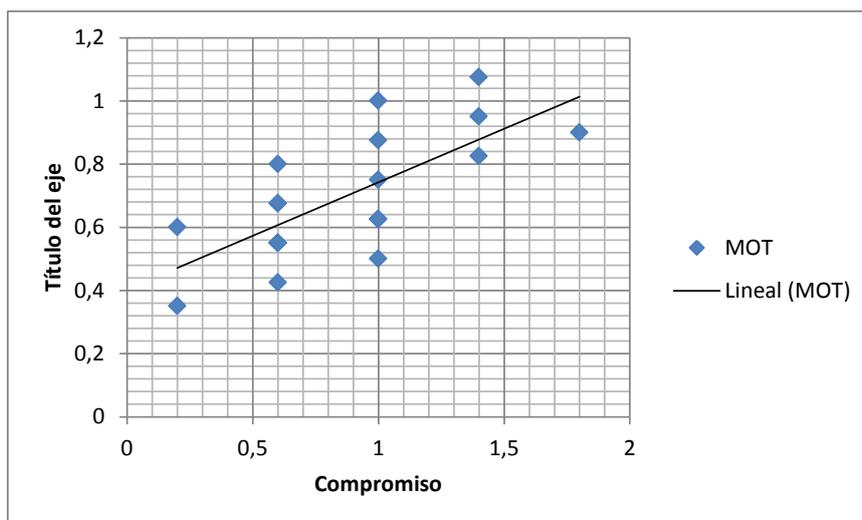
Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Relacionando los resultados de la dimensión de cooperación (evaluación de desempeño) con el resultado de la dimensión de motivación (clima laboral) se tiene que $p=-0,14$ es decir una relación muy débil y al ser negativa, esta relación es inversa.

CORRELACIÓN COMPROMISO CON MOTIVACIÓN

	COMP	MOT
COMP	1	
MOT	0,71621824	1

Gráfico 31. Correlación compromiso con motivación



Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

Relacionando los resultados de la dimensión de compromiso (evaluación de desempeño) con el resultado de la dimensión de motivación (clima laboral) se tiene que $p=0,72$ es decir una relación muy fuerte y al ser positiva, esta relación es directa.

Tabla 23 Correlación integral de variables

CORRELACIÓN DE VARIABLES CRITICAS			
CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL	PUNTAJE	NIVEL
Compromiso	Motivación	0,72	POSITIVA MEDIA
Proactividad	Motivación	0,33	
Cooperación	Liderazgo	0,23	POSITIVA DEBIL
Calidad	Motivación	0,22	
Proactividad	Liderazgo	0,19	
Calidad	Liderazgo	0,19	
Cooperación	Motivación	0,14	
Compromiso	Liderazgo	0,04	

Elaborado por: Mónica Mite Ledesma

A partir del nivel de medición de variables, establecido por Roberto Hernández Sampieri, y de acuerdo a los puntajes obtenidos, sólo existe una correlación positiva media entre compromiso organizacional y la motivación al desempeño laboral.

3.5. Prueba de Hipótesis

Una vez concluido el análisis de correlación entre las variables de estudio su resultado se acepta la hipótesis nula, esto es, no existe relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados durante el desarrollo de la presente investigación y a los resultados obtenidos, se establecen las siguientes conclusiones:

El clima organizacional de CEVIB&ASOCIADOS S.A. se encuentra principalmente afectado en los factores de liderazgo y motivación, el personal percibe en sus supervisores poca capacidad de orientarlos de manera correcta en la asignación de actividades además de no recibir estimulación para la mejoría constante de los resultados obtenidos. Se observa un personal desmotivado por no sentirse reconocido ante sus labores desempeñadas. Situación que como consecuencia determina un clima desfavorable en la organización.

El desempeño laboral del personal de CEVIB&ASOCIADOS S.A. presenta un estado crítico en los factores proactividad, cooperación, calidad y compromiso, limitan sus labores requiriendo de orientación permanente, se muestran recurrentes en el cometimiento de errores en sus actividades, se podría decir que en términos generales se encuentran en un nivel bueno, sin embargo de acuerdo al estudio realizado presentan una gran inclinación a disminuir los niveles del desempeño.

Las variables compromiso y motivación fueron las únicas que presentaron una correlación positiva media, las demás variables de estudio no presentan correlación significativa para poder determinar relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de CEVIB&ASOCIADOS S.A.

RECOMENDACIONES

1. Realizar una revisión a los sistemas de supervisión, a fin de establecer nuevos mecanismos de control que fortalezcan la orientación hacia la ejecución de las actividades de los colaboradores, y así promover el estímulo, motivación y reconocimiento al trabajo realizado.
2. Elaborar un plan de capacitación interna basado en el desarrollo personal, mediante el cual se promuevan los valores organizacionales, y generen un mayor empoderamiento del personal con la gestión de la empresa, guiando a los colaboradores a desarrollar un mayor compromiso hacia el desempeño de sus actividades asignadas.
3. Replicar el estudio a organizaciones de mayor tamaño a fin de encontrar relaciones lógicas y científicas que ratifiquen los resultados obtenidos en esta investigación.

BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
2. Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualizaciones,
3. Araujo, M., & Guerra, L. (2010). Inteligencia Emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior. Trujillo: CICAG.
4. Brunet, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
5. Cuevas, J. C. (24 de junio de 2011). investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional.
6. Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. International Thomson, 158.
7. Chiavenato. (1992). Administración de Recursos Humanos. Mexico : Ed. Mc Graw-Hill Interamericana.
8. Chiavenato, I. (2000). “Administración de Recursos Humanos”, 5ta. Ed. McGraw. Hill, Colombia. <http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>.
9. Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. McGraw-Hill.
10. De Maldonado, I. P., & Pérez, M. M. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
11. Gómez Rada, C.A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología* 11:77-113
12. González, R. (2006). Mejoramiento continuo del desempeño.
13. Hernández, Samperi R (2002). Fundamentos de Metodología de la investigación (tercera edición), México editorial McGraw-Hill Interamericana editores.
14. Lusthaus, C. (2002). Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño. IDRC.
15. Palaci. (2005). Psicología de la Organización. Madrid: Pearson Prentice Hall., 128-126.

16. Robbins, Stephen (2004). "Comportamiento Organizacional". Pearson Prentice Hall (10ma. Ed). San Diego State University.
17. Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
18. Salas Perea, R. S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Educación Médica Superior*, 24(3), 387-417.
19. Silva. (1996). El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención. Barcelona: EUB. S.L.
20. Toro, F. (2010). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17: 27-41.
21. Lusthaus, C. (2002). Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño. IDRC.

ANEXOS