



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE SERPAR- SERVICIO DE PARQUES
DE LIMA”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

FELIPE ARTURO CHAGUA RODENAS

ASESOR:

ONCEVAY ESPINOZA, FELICIANO TIMOTEO

JURADO:

MARCOS HARO, RITA ESTHER

GOMEZ MEGO, FRANCISCO

PANTOJA CACERES, OSCAR RAUL

LIMA – PERÚ

2018

Resumen

La presente tesis titulada: “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima”, es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel explicativo y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 1500 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 306 personas.

Para recolectar los datos en relación al comportamiento de las variables Clima organizacional y Desempeño laboral, se eligieron como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se efectuó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el (V1) Clima organizacional se relaciona directa y positivamente con el (V2) Desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Clima organizacional, Desempeño laboral, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Remuneraciones, Capacitación, Equipos de trabajo.

Abstract

The present thesis entitled: "The Organizational Climate and its Influence in the Labor Performance of the SERPAR Workers - Service of Parks of Lima", is of quantitative approach, applied type, of explanatory level and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 1500 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 306 people.

To collect the data in relation to the behavior of the Organizational Climate and Work Performance variables, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with an assessment scale Likert.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the (V1) Organizational Climate is directly and positively related to the (V2) Work Performance of the workers of SERPAR- Service of Parks of Lima.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Organizational climate, Work performance, Motivation, Communication, Leadership, Remuneration, Training, Work teams.

Índice

	Pág.
Título.....	1
Nombre del autor.....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	3
I: Introducción.....	8
1.1. Descripción y formulación del problema.....	10
1.1.1 Descripción del problema.....	10
1.1.2 Formulación del problema.....	13
1.1.1 Problema general.....	13
1.1.2 Problemas específicos.....	13
1.2. Antecedentes.....	13
1.3. Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4. Justificación.....	22
1.5. Hipótesis.....	23
1.5.1. Hipótesis general.....	23
1.5.2. Hipótesis específicas.	23
II: Marco teórico.....	24
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	24
2.1.1. Clima organizacional.....	24
2.1.2. Desempeño laboral.....	39
2.1.3. Motivación.....	47
2.1.4. Comunicación.....	52
2.1.5. Liderazgo.....	58
2.1.6. Remuneraciones.....	60

2.1.7. Capacitación.....	62
2.1.8. Equipos de trabajo.....	64
2.1.1 Definición de términos.....	68
III: Método.....	73
3.1. Tipo de investigación.....	73
Diseño de investigación.....	73
3.2. Ámbito temporal y espacial.....	74
3.3. Variables.....	74
3.3.1 Variable independiente.....	74
3.3.2 Variable dependiente.....	74
3.3.3 Indicadores.....	74
3.4. Población y muestra.....	75
3.4.1 Población.....	75
3.4.2 Muestra.....	75
3.5. Instrumentos.....	76
3.6. Procedimientos.....	76
3.7. Análisis de datos.....	77
IV: Resultados.....	78
V: Discusión de resultados.....	111
VI: Conclusiones.....	113
VII: Recomendaciones.....	114
VIII: Referencias.....	115
IX: Anexos.....	120
Matriz de consistencia	

Índice de tablas

Tabla No 1.....	20
Tabla No 2.....	21
Tabla No 3.....	31
Tabla No 4.....	34
Tabla No 5.....	56
Tabla No 6.....	78
Tabla No 7.....	79
Tabla No 8.....	80
Tabla No 9.....	81
Tabla No 10.....	82
Tabla No 11.....	83
Tabla No 12.....	84
Tabla No 13.....	85
Tabla No 14.....	86
Tabla No 15.....	87
Tabla No 16.....	88
Tabla No 17.....	89
Tabla No 18.....	90
Tabla No 19.....	91
Tabla No 20.....	92
Tabla No 21.....	93
Tabla No 22.....	94
Tabla No 23.....	95
Tabla No 24.....	98
Tabla No 25.....	99
Tabla No 26.....	99
Tabla No 27.....	102
Tabla No 28.....	102
Tabla No 29.....	102
Tabla No 30.....	105
Tabla No 31.....	105
Tabla No 32.....	106
Tabla No 33.....	108
Tabla No 34.....	108
Tabla No 35.....	109

Índice de figuras

Figura 1.....	27
Figura 2.....	43
Figura 3.....	50
Figura 4.....	52
Figura 5.....	60
Figura 6.....	78
Figura 7.....	79
Figura 8.....	80
Figura 9.....	81
Figura 10.....	82
Figura 11.....	83
Figura 12.....	84
Figura 13.....	85
Figura 14.....	86
Figura 15.....	87
Figura 16.....	88
Figura 17.....	89
Figura 18.....	90
Figura 19.....	91
Figura 20.....	92
Figura 21.....	93
Figura 22.....	94
Figura 23.....	95
Figura 24.....	97
Figura 25.....	100
Figura 26.....	104
Figura 27.....	107
Figura 28.....	110

I

Introducción

La presente investigación pretende determinar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de (SERPAR) Lima.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que pueden percibir o adquirir los miembros que conforman una organización, y que de alguna forma influye, directamente en su comportamiento, por ese motivo al realizar un estudio sobre el clima organizacional, proporciona realimentación acerca de los procesos que pueden determinar los procesos organizacionales, esto permitirá ingresar cambios planificados en las conductas de los miembros como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

En las organizaciones el clima organizacional es primordial para lograr el desarrollo laboral, personal y emocional, de esta manera se puede llegar a alcanzar en su servicio los logros correspondientes.

Podemos precisar que se debe definir al empleo como el desempeño de una actividad laboral por medio del cual uno tiene ingresos económicos o se recibe una remuneración, diferente a lo que nosotros conocemos como trabajo, podemos definirlo como cualquier tipo de actividad o tarea para cubrir las necesidades esenciales del ser humano; salud, educación, alimentación, vivienda, etc.

Esta tesis se divide en cuatro capítulos, de las cuales se detalla a continuación:

En el Capítulo I se afronta la descripción y formulación del problema de los trabajadores de SERPAR, se determina los antecedentes, se define el objetivo general y los específicos. También se indica la justificación y la hipótesis.

En el Capítulo II se precisa el marco teórico, donde se fundamenta los conceptos de cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. Se muestra la estructura organizacional de SERPAR.

En el Capítulo III se detalla el método.

En el Capítulo IV se plantea los resultados de la investigación.

En el Capítulo V se presentan la discusión de resultados.

En el Capítulo VI se exponen las conclusiones del trabajo investigativo.

En el Capítulo VII se indican las recomendaciones del trabajo realizado.

1.1 Descripción y formulación del problema

1.1.1. Descripción del problema

El clima organizacional en el Servicio de Parques de Lima (SERPAR-LIMA) no es el adecuado y existe la siguiente problemática.

a) El poco conocimiento de los trabajadores sobre la influencia del clima organizacional en su desempeño laboral crea un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que estén dentro o fuera de la organización.

b) La comunicación interna es deficiente, la cual difiere para los propósitos de la organización, por lo tanto no puede cumplir con su finalidad de crear y mantener adecuados canales donde debería fluir la comunicación.

c) No se puede consolidar criterios, ni motivar a la gente y por consiguiente no se puede estandarizar los procedimientos que lleven al cumplimiento de objetivos específicos.

d) La desmotivación de los empleados hace que no tengan la voluntad para realizar altos niveles de esfuerzo hacia las metas de la organización, y por ende, no tienen la habilidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

e) El desconocimiento de los procesos de Recursos Humanos resulta perjudicial para cada colaborador, porque no entienden el propósito de la organización, al no tener conocimiento de herramientas de gestión adecuadas.

f) La autoestima es débil, no son productivos ni efectivos. No responden bien a los demás ni a ellos mismos de una manera saludable y son negativos.

g) Existen ciertas debilidades en la seguridad en el centro de trabajo, lo que puede generar ciertos accidentes a sus colaboradores. Existe el riesgo de generar un caos organizacional.

h) El nivel remunerativo no tiene relación con el trabajo comprometido que realiza el colaborador, por lo tanto no existe la motivación necesaria y no cumplen eficientemente su labor para lo cual fue contratado.

i) El presupuesto asignado es reducido, la cual no permite generar mejoras en la infraestructura de los parques y en las diferentes oficinas de SERPAR. Esto puede ser causa de incomodidad en los colaboradores debido a que es su entorno laboral diario.

j) El clima organizacional es deficiente por lo tanto no es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Existe poco nivel de valores, actitudes y normas. Por lo tanto no hay identificación con la organización y no es tomado en cuenta para hablar bien del lugar donde trabaja, más bien se expresa con una actitud negativa de la institución.

Existe resistencia al cambio, en muchas ocasiones las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, y por no saber cómo actuar, en razón de que lo nuevo no es algo definido, por ese motivo buscan una forma de defenderse de lo que es desconocido y niegan lo nuevo.

k) El liderazgo no es el adecuado porque no suele mejorar el desempeño de los equipos diversos. No existen líderes que ofrezcan una meta inspiradora en común a miembros con diferentes niveles de educación y conocimientos. Estos líderes que no proporcionan una meta inspiradora, puede causar que los equipos diversos no logren sacar ventaja de sus habilidades únicas y pueden llegar a ser menos creativos que los equipos con habilidades homogéneas.

l) Los trabajadores no cumplen con su horario normal de trabajo, en tal razón, no cumplen cabalmente sus funciones encomendadas en la organización. Esto conlleva a que la organización presente debilidades administrativas y genere malestar en los usuarios.

m) El trabajo en equipo es deficiente y no cooperativo, por lo que sería más difícil lograr los objetivos de una organización con una descoordinación de esa magnitud.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Problema general

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima?

1.1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima?
- ¿Cómo determinar que la comunicación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima?
- ¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima?

1.2 Antecedentes

Huamaní (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Perú.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

Se estudió el Clima Organizacional del área de transportes del metro de lima línea 1; en el cual se investigó cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación, la motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; en el desempeño para lograr la satisfacción en el trabajo constituye uno de las columnas

para asegurar una mayor calidad, productividad y finalmente el éxito de las organizaciones.

La tesis concluye que de acuerdo a los resultados obtenidos, que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y medianamente satisfactorio para un buen desempeño laboral; además se comprobó que la hipótesis de que el clima organizacional si influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima, es responsabilidad de la empresa cambiar su estrategia en su sistema de gestión para revertir estos resultados, y lograr mantener un buen clima organizacional para un desempeño aceptable, como también orientarse a ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar y sobretodo ser más competitiva en su sector.

Naveda (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Alto Huallaga – 2017 (tesis de pregrado)*. Universidad de Huánuco, Perú.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional influyó en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga, positivamente, pudiendo ratificar en las afirmaciones de la mayor parte del personal y el resultado de la entrevista al director ejecutivo del Proyecto.

Se demostró que la identidad influye en el desempeño laboral, fundamentado por el 51% de los empleados del Proyecto que califica al compromiso con la institución como bueno, el 63% presume que la cultura organizacional es buena. Llegando a afirmar que estos indicadores, si influyen en el desempeño laboral de manera positiva.

Se comprobó que las relaciones influyen de manera positiva en el desempeño laboral del PEAH, considerando que existe una excelente comunicación y un agradable ambiente de trabajo, siendo estos entre 54% y 53% respectivamente.

Pérez y Rivera (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013* (tesis de postgrado). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Perú. Se llegó a las siguientes conclusiones:

Mediante este estudio mostró el nivel de clima organizacional y la 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, adecuada 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, quienes contestaron en forma individual y en un solo momento, de manera confidencial los mismos. Los resultados conseguidos demuestran que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por tanto, un adecuado clima organizacional es un factor necesario 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.

Marroquín y Pérez (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King* (tesis de pregrado). Universidad De San Carlos, Guatemala. Se llegó a las siguientes 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.

Los encargados supervisores juegan un papel esencial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los logros obtenidos en la ejecución de sus deberes y responsabilidades que deben cumplir a diario.

Duque (2009). *Desarrollo del modelo de clima organizacional Maquiavícola Ltda. 2009* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Se llegó a las siguientes 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 en forma negativa son: comunicación gerencial, administración del trabajo, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios.

Además, este estudio permitió ubicar algunos factores que optimizan 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 rol fundamental, convirtiéndose en una herramienta que se debe aprovechar al máximo, de hecho, proporciona un medio clave para la toma de decisiones en la empresa. Para esto, la comunicación organizacional debe ser un punto fundamental y prioritario.

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 está en regular condición y deben apresurarse en tomar medidas que permitan su mejoramiento. Los factores mejor calificados de acuerdo a la evaluación son los siguientes: 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 en conjunto los resultados de la información recabada por los trabajadores, se observó la existencia de un tipo de clima autoritario-paternalista, pues la alta dirección tiene cierto grado de confianza con los empleados. Sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toman en los altos mandos, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a mandos 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 común en empresas administradas por personas de edad que establecen patrones en donde solamente “ellos” pueden hacer las cosas.

Consideramos los siguientes antecedentes legales:

Que la Constitución Política del Perú en su título I, capítulo I referido a los Derechos Fundamentales de la Persona, artículo 2, inciso 22°, establece que : “Toda persona tiene derecho a la paz, a la tranquilidad, al disfrute del tiempo libre y al descanso, así como a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida”.

Que las Municipalidades son los órganos del Gobierno Local, que emana de la voluntad popular; son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia de según la “Ley Orgánica de Municipalidades”.

Servicio de Parques de Lima – SERPAR fue creado como “Servicio de Parques” mediante el Decreto Ley N.º 17528, del 21 de marzo de 1969, a través del cual se promulgó la Ley Orgánica del Sector Vivienda, creándose y estableciéndose como Organismo Público Descentralizado de dicha cartera, encargado del planeamiento, estudio, construcción, equipamiento, mantenimiento y administración de los parques metropolitanos, zonales, zoológicos y botánicos con fines culturales y recreacionales.

Sin embargo, su transferencia a la administración edil se da solo hasta el 12 de junio de 1981, cuando se emite la Nueva Ley Orgánica del Sector Vivienda (Decreto Legislativo N° 143) la cual señala en su Primera y Segunda Disposición Transitoria,

que las funciones y los Parques Zonales del Servicio de Parques, se transferirán a las Municipalidades, así como los recursos asignados. Esta norma fue ejecutada mediante Resolución Suprema N° 237-83-VI-4100, del 4 de noviembre de 1983.

Y solo hasta el 12 de abril de 1984, la Municipalidad Metropolitana de Lima a través del Decreto de Alcaldía N° 031 que la incorpora al Servicio de Parques – SERPAR – Lima, como órgano descentralizado dentro de su estructura.

Hasta ese momento, SERPAR contaba con ocho (08) Parques Zonales a su cargo: Manco Cápac de Carabaylo, Sinchi Roca de Comas, Lloque Yupanqui de Los Olivos, Cápac Yupanqui del Rímac, Cahuide de Ate-Vitarte, Huiracocha de San Juan de Lurigancho, Huayna Cápac de San Juan de Miraflores y Huáscar de Villa El Salvador.

Así el 05 de abril de 2000, La Municipalidad de Lima aprobó su Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF, mediante el Edicto N° 241 modificado por el Edicto N° 243, el cual es derogado posteriormente por el artículo 2° de la Ordenanza N° 758 que aprueba el Estatuto del SERPAR – LIMA.

Con fecha 25 de agosto del 2005, se aprueba la Ordenanza Municipal N° 812 (ROF de la MML) que en su Art. 192° se establece que SERPAR-LIMA es un organismo descentralizado con autonomía económica, técnica y administrativa, estando sujeto a control directo de su gestión por la Municipalidad Metropolitana de Lima, sin perjuicio de la acción fiscalizadora de los organismos que conforman el Sistema Nacional de Control.

El Servicio de Parques de Lima (SERPAR-LIMA) tiene, entonces, como función la promoción, organización, administración, desarrollo y mantenimiento de los Parques Metropolitanos, Zonales, Zoológicos y Botánicos de la Provincia de Lima, con fines recreacionales, culturales, deportivos y de preservación del medio ambiente. Así como la regulación, evaluación y control de las áreas verdes que impacten sobre el medio ambiente metropolitano.

Cabe mencionar que en este momento SERPAR tiene bajo su administración diez (10) Parques Zonales y nueve (9) parques metropolitanos, las cuales se detalla a continuación:

Tabla 1
Parques zonales

PARQUE	DISTRITO	EXTENSIÓN (Ha)
Sinchi Roca	Comas	47
Lloque Yupanqui	Los Olivos	9
Cahuide	Ate	17
Huáscar	Villa El Salvador	31
Huayna Cápac	San Juan de Miraflores	16
Huiracocha	San Juan de Lurigancho	22
Cápac Yupanqui	Rímac	3.2
Manco Cápac	Carabaylo	6
Flor de Amancaes	Villa Maria del Triunfo	8.30
Santa Rosa	Santa Rosa	12

Fuente: Serpar

Tabla 2
Parques metropolitanos

PARQUE	DISTRITO	EXTENSIÓN (Ha)
La Muralla	Cercado de Lima	0.3
Los Anillos	Ate	3
Soldados del Perú	Cercado de Lima	0.2
Alameda de las Malvinas	Cercado de Lima	3
Miguel Baquero	Cercado de Lima	0.25
Exposición	Cercado de Lima	11
Universitario	Cercado de Lima	0.28
Alameda Salvador Allende	VMT-Surco-SJM	0.3
Migrante “Jose María Arguedas”	La Victoria	3.5

Fuente: Serpar

Por lo tanto, actualmente SERPAR – LIMA administra dieciocho (18) parques entre zonales y metropolitanos, dentro de los cuales aproximadamente el 52% constituye área verde. Fuente: www.serpar.gob.pe

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

1.3.2 Objetivos específicos

- Demostrar que la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR - Servicio de Parques de Lima.
- Determinar que la comunicación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.
- Determinar que el liderazgo influye en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

1.4 Justificación

La presente investigación sobre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR (Lima), se justifica en las siguientes dimensiones:

En el aspecto Social, contribuye a que los trabajadores dispongan de buena actitud y predisposición para las diferentes atenciones entre compañeros, a fin de incentivar, fomentar un clima estable y saludable laboralmente en SERPAR- (Lima) y los vecinos de la comunidad.

En el aspecto Económico, busca utilizar apropiadamente los diferentes recursos humanos, financieros, logísticos y legales con el objetivo principal de lograr con

eficiencia y ejecutar los objetivos planificados en el plan estratégico institucional.

En el aspecto Académico, busca contribuir a optimizar las relaciones humanas entre los trabajadores, creando conciencia de cumplir adecuadamente sus competencias, responsabilidades y la disposición de un buen clima organizacional en cada unidad administrativa de SERPAR- (Lima).

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

1.5.2 Hipótesis Específicas

- La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR - Servicio de Parques de Lima.
- La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.
- El liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

II

Marco teórico

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 Clima organizacional

- a) Schneider (1975) señala que el termino clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente diferentes rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, en otras palabras, es un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

Por ese motivo, el clima organizacional es visto como un fenómeno multidimensional que representa la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de las diferentes experiencias en la organización. Por ellos es que pueden existir diferentes climas en una organización, debido a que la vida de la organización varía según las percepciones de los colaboradores de acuerdo a los diferentes niveles de la misma, lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de labores.

- b) HayGroup (2001) señala que existe una gran dificultad para describir el concepto de clima laboral, clima de trabajo o clima organizacional, debido a los diferentes enfoques, estudios y aproximaciones que con el tiempo se han efectuado hasta la actualidad. Conceptuar el clima organizacional es sinónimo de concepto de salud.

- c) Koys y DeCottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones han sido muy difícil, porque se trata de un fenómeno complicado y con diferentes niveles; aun así, se ha obtenido un avance considerable por el concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Por ejemplo, en la actualidad la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. En ambos casos son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.
- d) Chiavenato (1994) expresa que el clima organizacional es el ambiente existente entre los miembros de una organización; está conectado al grado de motivación de los trabajadores mediante el cual indica de manera puntual las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, en otras palabras, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional actualmente es un tema prioritario para casi la mayoría de las empresas las cuales persiguen un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, con el propósito de obtener un aumento en su productividad, sin descuidarnos del recurso humano, que sin duda es necesaria y vital.

Para la gran mayoría de las empresas resulta de predominante medir y conocer el clima organizacional, esto nos lleva a notar un tremendo impacto en los resultados.

- e) Chiavenato (1994) señala que a fin de conocer el clima organizacional, es importante conocer la adaptación de los trabajadores, supervisores a su trabajo. Los seres humanos tienen la necesidad de adaptarse a una gran diversidad de situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y sobretodo mantener un equilibrio emocional. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un continuum que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa “salud mental”. Las tres principales características que manifiesta de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

1. Sentirse bien consigo mismo.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaz de enfrentar por sí mismo las eventualidades en el trabajo.

El clima organizacional va de la mano con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de los miembros es elevada, el clima organizacional va por ese camino y a su vez proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

Cuando la motivación de los miembros esta por los suelos, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo, el cual señala este autor, se caracteriza por diferentes estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión; en otros casos puede convertirse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de mítines, huelgas, etc.). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Puede variar en el *continuum* ilustrado en la figura 1.

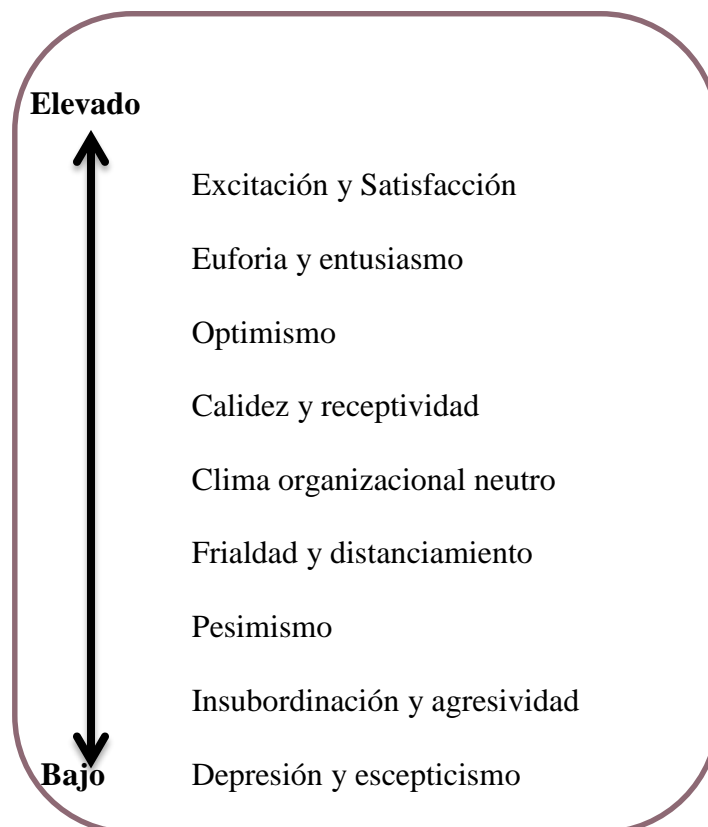


Figura 1. Continuum de los niveles del clima organizacional
Fuente: Chiavenato (1994).

f). Brunet (1983) manifiesta que la importancia del clima organizacional se debe a que este muestra las actitudes, los valores y las creencias de cada miembro que conforma la organización. Esto permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que permite trabajar en el desarrollo de actitudes negativas frente a la labor, por otro lado, debemos comenzar y mantener un cambio que indique los elementos específicos mediante el cual se debe dirigir la intervención a fin de poder prever los problemas que suelen aparecer en el desarrollo de la organización.

g). Furnham (2001) señala que el clima organizacional puede conocerse a partir de revisiones apropiadas en las empresas mediante las cuales se conozcan las percepciones o las ideas que los empleados tengan acerca de sus características físicas y administrativas a fin de establecer un perfil de necesidades que puedan ser valoradas por los colaboradores.

h). Gibson (1992) describe el conjunto de características que explican una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de ella.

i). Sánchez de Armas (2007) menciona que el clima organizacional va de la mano con la interacción de las personas, puede ser en forma grupal o individual, con la estructura de la organización y los procesos; y por consiguiente repercute en la conducta de los individuos y en el desempeño de las organizaciones.

j). Bunge (2005) manifiesta que a través de esta percepción de los atributos organizacionales los colaboradores dan un significado psicológico a las practicas, estructuras y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización.

k). Hall (1996) lo define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador.

l). Litwin y Stringer (1978) consideraron que el contexto y estructura de una organización cumple un rol importante en el clima organizacional, asimismo, generan un impacto en el comportamiento de sus miembros. Cuando uno mide la percepción y la conducta de los trabajadores de una organización puede darse un feedback la cual le permite a la organización manejar cambios que obtenga una mejor satisfacción y por ende, el desempeño que tiene sus empleados.

2.1.1.1 Características del Clima Organizacional

Brunet (1987) manifiesta que, es importante hablar del clima organizacional que del medio interno de una organización. Señala que la palabra clima tiene una raíz griega la cual significa pendiente o inclinación. Clima es una definición menos general y menos vasta que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmosfera.

En tabla 3, podemos observar algunas características propias del concepto de clima. El clima organizacional muestra una configuración de las características de una organización, así como se tiene características personales de un individuo esto conllevan a madurar su personalidad. Podemos evidenciar que el clima organizacional influye en el comportamiento de una persona en su centro laboral, también podemos indicar que el clima atmosférico suele jugar cierto papel en su forma de comportarse o adaptarse.

Es preciso indicar que el clima organizacional es un elemento multidimensional de factores al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno y nitrógeno), de contaminación, etc. El clima de una organización puede agruparse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.

Tabla 3
Características del concepto del clima organizacional.

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad según lo afirma el autor.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar a pesar que el clima puede seguir siendo el mismo en cualquier momento.
- El clima tiene una connotación de proceso continuo pero no de forma tan permanente como la cultura, por esta razón puede cambiar después de una intervención en particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, por lo que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa según como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Resulta difícil describirlo con palabras, aun si sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri, traducción libre.

El autor manifiesta que, todos estos elementos se conjugan para formar un clima en particular denotando sus propias características que representa, en honor a la verdad, a la personalidad de una organización e influye gradualmente en el comportamiento de las personas que se direcciona.

Esta forma de personalidad que suele caracterizar a una empresa, puede ser buena o mala, como lo identifica al ser humano. Si es mala, cambiara las relaciones de los empleados que se conocen entre sí y con la organización, por lo que tendrá algunas dificultades para moldearse a su medio externo.

2.1.1.2 Importancia del clima organizacional

Brunet (1987) en forma resumida, el clima demuestra valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su razón de ser, se convierten a su vez, en elementos de clima. De esta manera se vuelven importantes para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por estas tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que coadyuven al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos más importantes mediante el cual debe direccionar sus intervenciones.
- Proseguir con el desarrollo de la organización y prevenir los diferentes problemas que puedan ocurrir en forma inesperada.

Así pues, el administrador debería ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar eficazmente el progreso y evolución de su organización.

2.1.1.3 Dimensiones del clima organizacional

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tiene que ser evaluadas a fin de tener una evaluación lo más exacta posible del clima. En la tabla 4 se presenta cierto número de dimensiones propuestas por los investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigadores que figuran en este cuadro. Brunet (1987).

Por otra parte, según este autor hay que indicar la polémica acerca del estilo de liderazgo de la dirección como principal determinante del clima. Comúnmente se acepta que el clima organizacional está estrechamente ligado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de una organización. En efecto, es posible obtener una idea general del clima predominante en una empresa evaluando el estilo de administración.

Este autor termina su dialogo, mencionando que el clima organizacional es diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han convertido en tradicionales junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características personales de los colaboradores.

Tabla 4
Dimensiones del clima organizacional

Forehad y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines	1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración	1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos	1. Competencia /eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico/ concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto	1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo	1. Tipo de organización 2. Control
Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización	1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional	1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y realimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional	1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción

Fuente: Brunet (1987). Elaboración propia

Quisiera referirme al modelo de Litwin y Stinger, el cual señalan la existencia de nueve dimensiones mediante el cual explican el clima que existe en una determinada organización, porque esta mide la percepción de los trabajadores.

1. Estructura. Representa la percepción que suelen tener los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que puedan tener en el desarrollo normal de su trabajo.

2. Responsabilidad (empowerment). Comúnmente llamado el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. El sentir de ser su propio patrón o jefe.

3. Recompensa. Va relacionado a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa que uno recibe por el trabajo bien efectuado. La organización utiliza más el premio que el castigo como una medida positiva por el bien del colaborador.

4. Desafío. Esto corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de las pruebas que puede tener en el trabajo. En síntesis, es la medida en que la organización inicia la aceptación de riesgos debidamente calculados para lograr los objetivos que han sido propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente por el cual uno se sienta a gusto y sobretodo de buenas relaciones humanas y sociales entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Podemos indicar que es el sentimiento de cada miembro de la empresa sobre la presencia de un espíritu de servicio y solidaridad de parte de los directivos, y de

otros empleados del grupo. El énfasis está centrado en el apoyo veraz y recíproco, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares. Es la forma como lo percibes como miembro de una organización acerca del énfasis que pone las empresas sobre las diferentes normas de rendimiento.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto jefes como subordinados, aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto ocurran.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento cuantioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales que vayan de la mano con los de la organización.

El clima de una organización, según Brunet (1987) está organizado por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.

4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo mutuo que un empleado recibe de sus superiores.

2.1.1.4 Tipos de clima organizacional (teoría de Likert) Brunet (1987).

Clima de tipo autoritario

Sistema I – Autoritarismo explotador. En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza total a sus empleados. Mayormente las decisiones y los objetivos suelen tomarse en la parte superior de la organización y se distribuyen según su función en forma descendente.

Sistema II – Autoritarismo paternalista

El tipo de clima autoritarismo paternalista tal como su nombre lo indica es más tranquilo lo cual la dirección mantiene una confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

La evolución de la dirección se logra gracias a la participación activa de los involucrados de una organización a través de un clima participa. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, sin embargo se permite a los subordinados que realicen decisiones centradas y optimas en los niveles inferiores. El tipo de comunicación es descendente en este tipo.

Sistema IV – Participación en grupo

En el sistema de participación en grupo, la dirección goza de una confianza total en los empleados. En la toma de decisiones los procesos están dirigidos en toda la organización, de acuerdo a sus niveles están bien integrados. En este sistema la comunicación se realiza de forma lateral.

Los resultados que se obtienen por una organización como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, de la misma forma que el rendimiento y la satisfacción de los empleados influyen de manera total sobre la percepción del clima. De acuerdo con este diagnóstico, Likert propone una teoría del análisis y de diagnóstico del sistema organizacional la cual está centrada en una trilogía de variables causales, intermediarias y finales la cual está compuesta por ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes, tal como se describió en los párrafos anteriores.

2.1.1.5 Causas y efectos del clima organizacional

En resumen, los efectos del clima organizacional se encuentran en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento total o de una parte de los miembros de la organización.

Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de

la organización en personas diferentes, así como todos aquellos apoyos en el ambiente de trabajo le ofrecen al individuo.

En efecto, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado debido a que éste encuentra los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema. Brunet (1987).

2.1.2. Desempeño laboral

- a) Guerrero (1996) manifiesta que la evaluación del desempeño ayuda a establecer nuevas políticas de compensación, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de lugar, mejora el desempeño, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, y sobretodo identificar los errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si por alguna razón tienen problemas personales que afecten al individuo en el cargo que está desempeñando. La evaluación del desempeño no puede estar limitada a un juicio ligero y concreto del jefe en base al comportamiento funcional del subordinado; es necesario bajar al llano, identificar las principales causas y establecer líneas de común acuerdo con el evaluado.

- b) Druker (2002) al evaluar los diferentes conceptos sobre el desempeño laboral, el autor plantea que se deben generar nuevas definiciones de éste término, manifestando innovadoras mediciones, cabe indicar que será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

- c) Milkovich & Boudrem (1994) estos autores indican que existen elementos fomentadores, usualmente éstos son considerados como el mayor influyente efectivo en el desempeño, al momento del análisis o que se aprecie una tendencia la cual se manifiesta como tal; y los factores limitantes como aquellos que suelen afectar la obtención de resultados.

- d) Robbins (2004) señala que la fijación de metas es primordial, activándose de esta manera el comportamiento y por ende mejora del desempeño. Este mismo autor explica que, el desempeño global es mejor cuando uno establece metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones expuestas anteriormente, se demuestra que las mismas concuerdan en el logro de metas concretas de una empresa, la cual es indispensable para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando resultados muy satisfactorios en los diferentes objetivos que se han propuesto.

- e) Stoner (1994) afirma que “el desempeño laboral es la manera de 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 única finalidad de lograr las metas propuestas.

- f) Dessler (2001) define a la evaluación de desempeño como “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasado, con las normas creadas para su desempeño. Por ese motivo el proceso de evaluación implica: instituir las normas del trabajo, evaluar el desempeño sincero del empleado con relación

a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con la única razón de motivarle a fin de que elimine las deficiencias de su desempeño”.

g) Chiavenato (2002) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, lo que supone que es parte vital para la organización, la cual inicia 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 esta razón 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, lo que puede realizar una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y obtener un trabajo en el tiempo menos posible, con poco esfuerzo, pero a la vez con la mejor calidad, la cual siendo evaluado dará como resultado su desenvolvimiento.

h) Dessler (2001) menciona que se tiene tres razones para evaluar el desempeño. En primer lugar, por medio de las evaluaciones obtenemos información para tomar decisiones en; ascensos y remuneraciones; en segundo lugar, tenemos la posibilidad de repasar la conducta laboral del colaborador, por medio del cual podemos elaborar un plan con el único propósito corregir las deficiencias que se hayan observado en la evaluación, así también nos permite reforzar y mantener los logros; en tercer lugar, la evaluación es de suma importancia porque es parte del proceso de la empresa para planificar y evaluar las carreras.

2.1.2.1 El desempeño

De acuerdo a lo señalado por Robbins (2013) en tiempos pasados, la mayoría de las organizaciones por no decir todas, evaluaban la forma en que los empleados realizaban sus tareas las cuales estaban incluidas en una descripción de puestos de trabajo, actualmente las compañías, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Por ende, los investigadores actuales reconocen tres principales tipos de conducta que componen el desempeño laboral:

1. Desempeño de la tarea. Este concepto se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidad que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Podemos indicar que se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
2. Civismo. Son las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, esto quiere decir de como brindan ayuda a los demás sin que lo soliciten, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, realizar sugerencias que sean constructivas y sobretodo hablar de manera positiva en su centro laboral.
3. Falta de productividad. Podemos indicar que está inmerso las acciones que dañan de manera activa a toda organización. Entre algunas conductas de las cuales podemos identificar son el robo, daños a la propiedad de la compañía, tener un comportamiento agresivo o temerario con sus compañeros y tener faltas continuas.

2.1.2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño.

De acuerdo a lo señalado por Robbins y Judge (2013) la evaluación del desempeño tiene varios objetivos:

1. Permite ayudar a la dirección que tome decisiones en recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos.
2. Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, se debe identificar con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores, para luego desarrollar determinados programas a fin de realizar las correcciones.
3. Ofrecen realimentación a los empleados de como la organización percibe su desempeño, la cual es un ponderante para asignar recompensas, como aumento de salario por méritos.

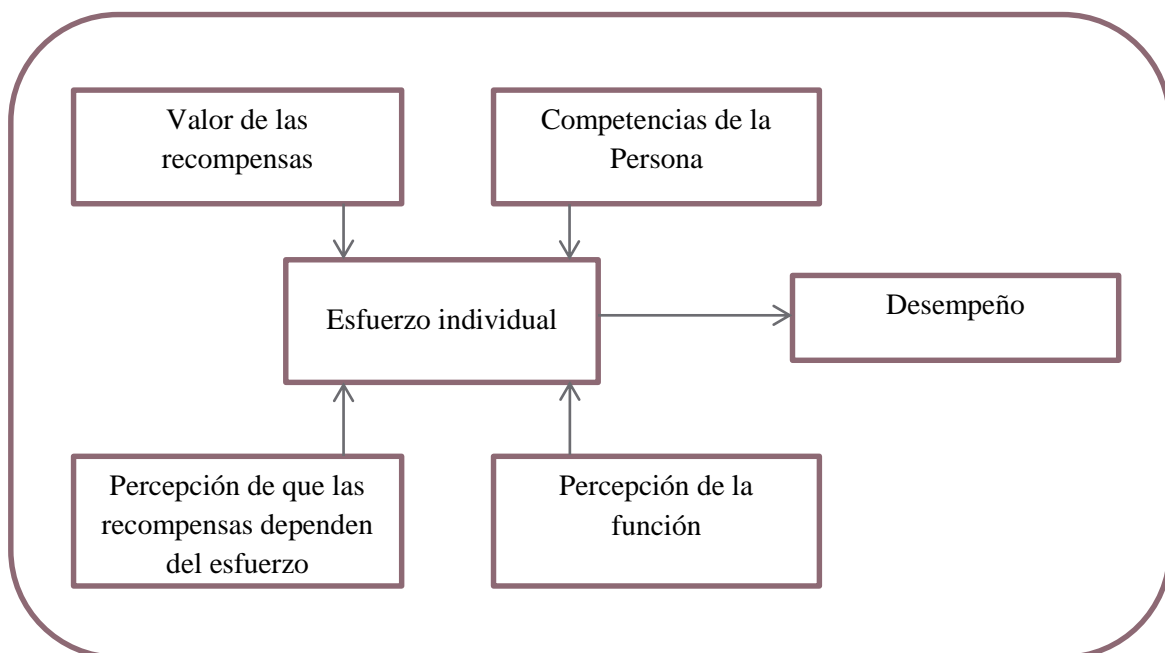


Figura 2. Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto
Fuente: Stephen P. Robbins (2013). Elaboración propia

2.1.2.3. Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2009) señala que toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo realiza su trabajo y para hacer las correcciones a que diera a lugar. Si no existe la realimentación las personas pueden deambular, sin tener un sentido. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización debe tener conocimiento de cómo desempeñan sus actividades.

De esta manera, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: 5

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es lo que se llama evaluación por méritos.
2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes, competencias y habilidades.
3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.
4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean como gerentes, misma línea y subordinados, porque tiene conocimiento que evalúan su desempeño.

5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de tal manera que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, la debida información la cual le servirá para orientar y aconsejar a los colaboradores.

2.1.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2011) cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y es supervisado, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño entre los cuales podemos mencionar; programas de capacitación, de desarrollo, etc., y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia como el aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan cambiar de puesto y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y luego identificar quienes están listos para posterior ascenso o transferencia.

- Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades de ascensos, crecimiento y desarrollo personal para los empleados, por su productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.1.3. Motivación

- a) Chiavenato (2009) señala que existen diversas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes puntos de vista: el tema es demasiado complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende conocer el comportamiento con un conocimiento total, es preciso que conozca de alguna forma sobre ese conjunto de metas y sobre cómo ayudar a que cada persona pueda lograrlo. Clasificaremos las teorías de la motivación en tres grupos:

Las teorías del contenido: refiere a los factores internos de la persona y a la manera en que estos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, en otras palabras, las necesidades específicas que motivan a las personas.

Las teorías del proceso: que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.

Las teorías del refuerzo: se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido.

- b) Luthans (2002) manifiesta que la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave

para comprender el proceso de motivación está en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.

- c) Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick (1970) indican que la motivación está relacionada con 1). el curso del comportamiento, 2). la fuerza de la respuesta (del refuerzo) una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y 3) la persistencia del comportamiento o la conducta.
- d) Soto (2002) la motivación es la presión interna que nace de una necesidad, también interna, que estimula las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa al organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta o negar una respuesta.
- e) Mitchell (1997) la motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta.

2.1.3.1. Elementos fundamentales de la motivación.

Según Robbins y Judge (2013) señalan que son 3 los elementos de la motivación, las cuales se detalla a continuación:

1. Intensidad. Se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento mediante el cual la gran mayoría de las personas se centran cuando hablan de motivación.

2. Dirección. Es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se dirija a fin de beneficiar a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos tener en consideración es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consciente con estas.

3. Persistencia. Es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos que están motivados continúan en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

2.1.3.2. Teorías sobre la motivación. Robbins and Judge (2013).

Durante la década de 1950 se formularon cuatro teorías específicas sobre la motivación de los empleados, y a pesar que ahora se cuestiona su validez, probablemente sean las mejores explicaciones conocidas.

1. Teoría de la jerarquía de las necesidades. Maslow (1954).

La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- a. Fisiológicas. Incluye hambre, sed refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- b. Seguridad. comprende el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- c. Sociales. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.

- d. **Estima.** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- e. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Debido a que las necesidades nunca satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. De esta manera, cuando una necesidad es altamente satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante.

Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía se encuentra dicha persona y se debe concentrar en satisfacer las necesidades de ese nivel o las siguientes, siguiendo el orden que se observa en la figura 3.

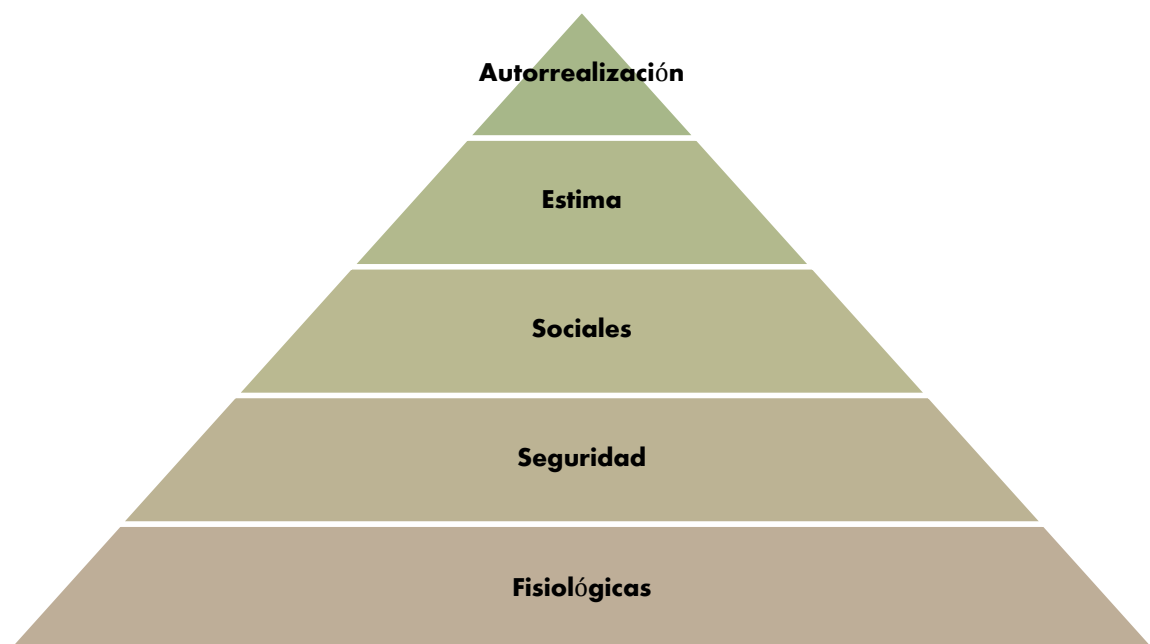


Figura 3. Jerarquía de necesidades de Maslow.
Fuente: Maslow (1997). Elaboración propia

2. Las teorías de la autodeterminación y teoría de la evaluación cognitiva.

La teoría de la determinación plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea antes se disfrutaba ahora se experimente más como una obligación, que como una actividad que se eligió con libertad, en este caso se reducirá la motivación.

3. Teoría del establecimiento de metas.

Las metas claras y desafiantes conducen a mayores niveles de productividad de los empleados, esto sustenta la explicación que da la teoría del establecimiento de metas de esta variable dependiente. En tal sentido, la teoría no explica el ausentismo, la rotación de personal ni la satisfacción.

4. Teoría del reforzamiento

Esta teoría tiene un historial impresionante de predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. Esta teoría no te ofrece muchas explicaciones sobre la satisfacción de los individuos ni sobre su decisión de renunciar.

5. Teoría de la equidad / justicia organizacional

La teoría de la equidad está relacionada con variables como productividad, satisfacción, ausentismo y rotación de personal. Sin embargo, su aporte más significativo puede ser que inició las investigaciones sobre justicia organizacional, cuyo respaldo en la literatura es mayor.

6. Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas ofrece una poderosa explicación de algunas variables del desempeño como la productividad, el ausentismo y la rotación de personal. No obstante, presume que los trabajadores tienen pocas restricciones en su toma de decisiones, como los sesgos o la información incompleta, lo cual limita sus aplicaciones. La teoría de las expectativas tiene cierta validez, ya que, para muchas conductas, la gente considera los resultados esperados. Podemos observar en la figura 4.

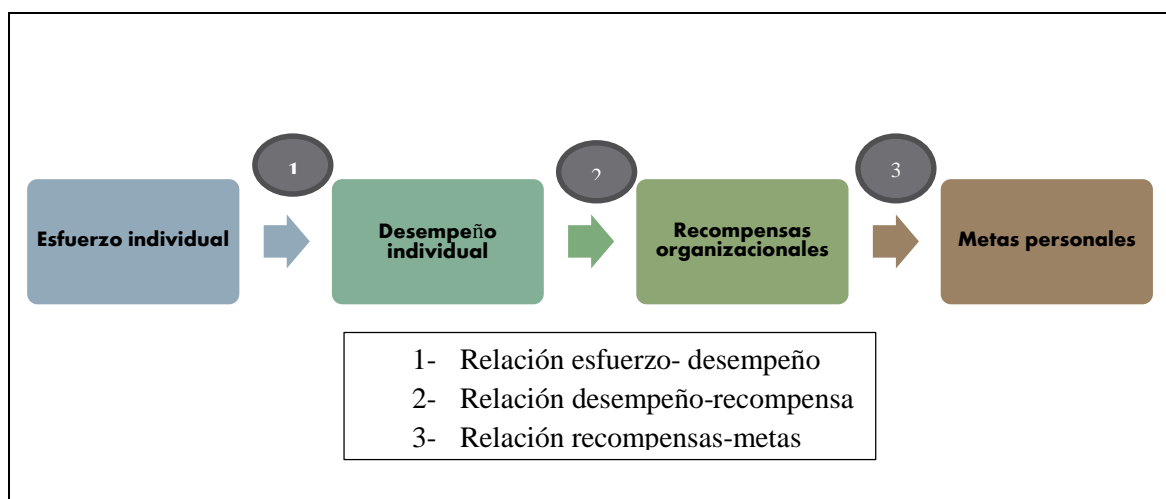


Figura 4. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Fuente: Vroom (1964). Elaboración propia

2.1.4. Comunicación

- a) Chiavenato (2009) señala que en todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los

administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Podemos indicar que es indispensable para el funcionamiento de la organización. Muy a pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja barreras no satisfechas, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas. La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común.

2.1.4.1. Funciones de la comunicación

Según Robbins and Judge (2013) señalan que la comunicación presenta cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

1. Control La comunicación actúa de varias formas para el controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tiene jerarquías de autoridad y reglas formales que los empleados deben obedecer cuando son exigidas. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier imprevisto o queja relacionada con el trabajo, cumplir con las tareas de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control.

2. **Motivación.** La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que tiene que hacer, que tan bien lo están haciendo y como podrían optimizar su rendimiento si fuera insatisfactorio.

3. **Expresión emocional.** Para muchas personas, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que se desprende dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.

4. **Información.** La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la información que es de suma importancia, que las personas y grupos necesitan para la toma de decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

2.1.4.2. El proceso de la comunicación

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon, Weaver y de Schramm, quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese de gran ayuda en todas las situaciones. Según manifiestan estos investigadores, la comunicación es un proceso continuo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

El proceso de comunicación tiene siete partes, la cual se detalla a continuación:

1. Fuente. Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito o una pieza de música. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales. El código o grupo de símbolos que usamos para transmitir significados afecta el mensaje. Para ser transmitido, cada mensaje debe tener un contenido y un código.

2. Codificación. Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

3. Canal. Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal puede ser formal, cuando la organización lo selecciona para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales o personales, que son espontáneas y no tienen ningún tipo de relación con la organización.

4. Decodificación. Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente.

5. Receptor. Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.

6. Realimentación. La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso mediante el cual puedes verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La realimentación puede ser verbal o no verbal.

7. Ruido. Son los factores que pueden desacomodar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

Tabla 5
La eficiencia y la eficacia en la comunicación.

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
• El emisor habla bien.	• El mensaje es claro, objetivo y unívoco.
• El transmisor funciona bien.	• El significado es consonante y congruente.
• El canal no tiene ruido.	• El destinatario comprende el mensaje.
• El canal es el medio más apropiado.	• La comunicación se completa.
• El mensaje es claro, objetivo y unívoco.	• El mensaje se vuelve común para las dos partes.
• El receptor funciona bien.	• El significado del mensaje es el mismo para el emisor y el destinatario.
• El destinatario oye bien.	• El mensaje transmitido produce una consecuencia.
• No hay ruidos ni interferencias internas o externas.	• El destinatario proporciona realimentación al emisor al indicarle que ha comprendido perfectamente el mensaje enviado.
• La relación entre el emisor y el destinatario es buena.	

Fuente: Chiavenato (2009). Elaboración propia

2.1.4.3. Barreras de la comunicación

El proceso de comunicación no siempre es perfecto y puede tener fallas. Según Chiavenato (2009) depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor. En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Asimismo, el autor manifiesta que podemos distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana, la cual se detalla a continuación:

1. Barreras personales. Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.
2. Barreras físicas. Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: una puerta que se abre durante la clase, un canal saturado y congestionado, la distancia entre las personas, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.
3. Barreras semánticas. Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros

lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica.

2.1.5. Liderazgo

Según Robbins y Coulter (2014) manifiestan que un líder es como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes.

2.1.5.1. Tipos de liderazgo

El tratadista Cyril Levicki, en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

1. Líder carismático: en situaciones óptimas consigue avances estratégicos en la consecución de objetivos, mientras que en situaciones críticas encuentra soluciones consistentes y de alta calidad previstas para largo plazo. Los líderes que poseen este estilo suelen tener dificultades para interrelacionarse con personas con motivación al logro muy alta.
2. Líder autocrático: muestra eficiencia y cumplimiento en momentos de crisis, sin embargo, le cuesta adaptarse a aquellos empleados que poseen altos niveles educativos y están muy cualificados.
3. Líder de inteligencia superior: su entorno óptimo es cuando las personas son altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Este tipo de líder admira la inteligencia de otras personas. Sin embargo, los

- líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
4. Líder pastor: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis de emergencia para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
 5. Líder de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo de liderazgo no se recomienda para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en mucho aceptar que su actuación no es la correcta.
 6. General en jefe o general del ejército: considera los negocios como una guerra y como tal, se prepara para ella. En cambio, es un mal momento para esta clase de líder cuando se da cuenta que la guerra no tiene beneficios. Es altamente competente para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es altamente competitiva que siempre obtendrá buenos resultados en las batallas.
 7. Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias. Encuentra dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están altamente orientadas hacia las ventas, pero se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que laboren con satisfacción y los accionistas sean los beneficiados.

2.1.6. Remuneraciones

De acuerdo a lo manifestado por Chiavenato (2009) nadie en la vida trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución beneficiosa. La mayoría de las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, cuando logran sus objetivos.

De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales como muestra la figura 5. La proporción relativa de cada uno de los componentes varía de una organización a otra.

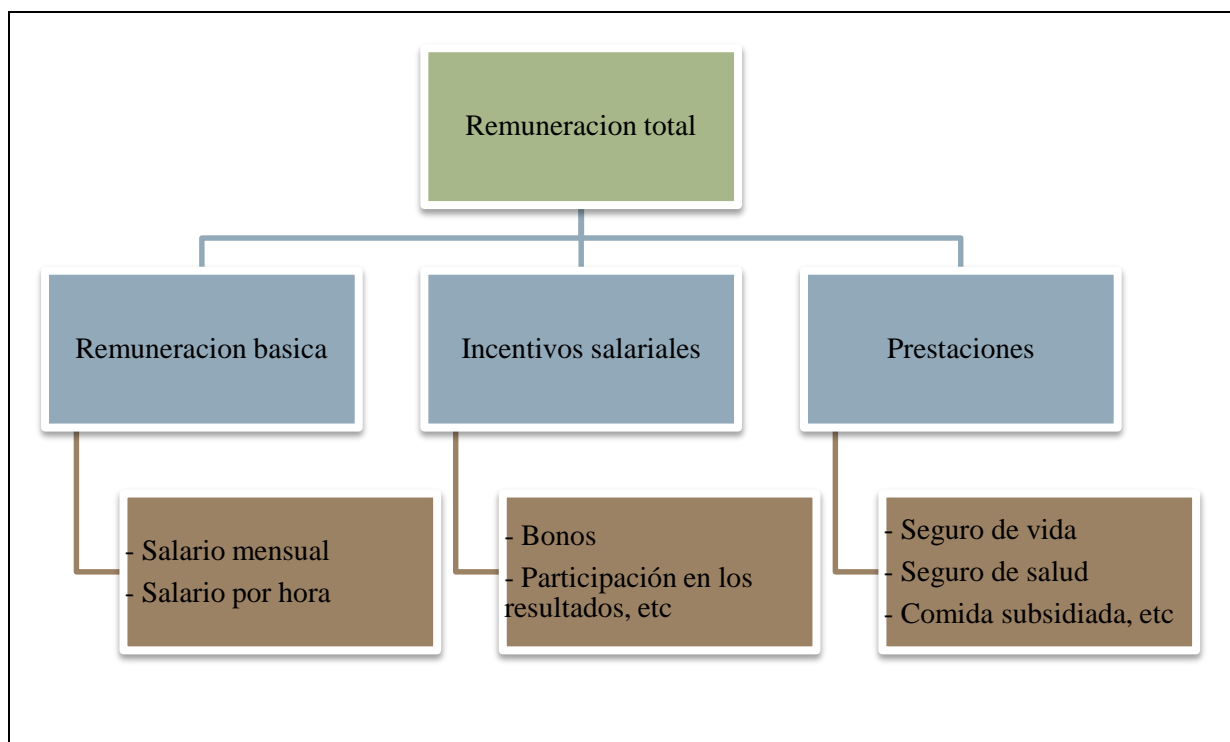


Figura 5. Los tres componentes de la remuneración total
Fuente: Chiavenato (2009). Elaboración propia

2.1.6.1. Los tipos de salario Chiavenato (2009)

Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.

1. El salario por unidad de tiempo: Se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo podemos describirla en una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.

2. El salario por resultados: Se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción que son las gratificaciones por la productividad lograda o los negocios que se han efectuados.

3. El salario por la tarea: Es una mezcla de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo y su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.

Chiavenato (2009) señala que las organizaciones tienen sistemas de recompensas para sus miembros. Una recompensa es una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa que más conocida es la remuneración. La remuneración total es el grueso de recompensas cuantificables que una persona recibe por su trabajo y está compuesto por la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones. También existen recompensas financieras que pueden ser directas

como el salario directo, los premios y las comisiones, o indirectas que son vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc. El salario puede ser nominal o real. La remuneración es el proceso que involucra todas las formas de pago o de recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. El salario se puede tasar en una unidad de tiempo (mes u hora de trabajo), en los resultados o en la tarea. El salario es importante para la persona (define su calidad de vida) y para la organización (impacta en sus costos) y depende de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales).

2.1.7. Capacitación

Certo (1994) manifiesta que, la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, de esta manera lo preparas para que sean más productivos y puedan coadyuvar mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

Dessler (1997) señala que la capacitación es el proceso de enseñar a los colaboradores que son nuevos, las habilidades básicas que deberían de tener para desempeñar su trabajo.

Ivancevich (1995) indica que la capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente el comportamiento de los empleados con la finalidad de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación suele ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

2.1.7.1. Proceso de capacitación

Chiavenato (2009) menciona que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades que han diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación de manera constante.
4. La evaluación consiste en escudriñar los resultados obtenidos con la capacitación.

2.1.7.2. Diseño del programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Chiavenato (2009) señala que la planificación de las acciones de capacitación debe tener un objetivo específico; es decir, una vez de realizado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias que se tienen y las que se requieren, es de suma importancia ver la forma de atender esas necesidades en un programa completo y cohesionado.

Programar la capacitación significa definir los siete ingredientes básicos con el único fin de alcanzar los objetivos de la capacitación según se detalla a continuación:

- Quién debe ser capacitado
- Cómo se debe capacitar
- En qué debemos capacitar
- Quién los capacitará
- Dónde se capacitará
- Cuándo debemos capacitar

2.1.8. Equipos de trabajo

Según Chiavenato (2009) la palabra equipo no es nueva en las organizaciones. El concepto de espíritu de equipo ha cobrado importancia desde que Joseph Juran, el conocido gurú de la calidad, planteó el enfoque de equipos para resolver los problemas en las empresas japonesas en la década de 1950 y alrededor de 1980 en Estados Unidos, conforme se detalla a continuación:

1. Muchas organizaciones utilizan equipos de proyectos, formados por gerentes y trabajadores profesionales que usualmente trabajan juntos durante un tiempo definido, el cual se puede extender.
2. La gran mayoría utiliza equipos que funcionan en forma paralela a la estructura organizacional convencional.
3. La mayoría dispone de equipos permanentes de trabajo con unidades autosuficientes y también son responsables de ciertos productos o servicios.

Asimismo, el autor manifiesta en su libro que, los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado erróneamente. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en

cuanto a resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y el producto del trabajo colectivo, en otras palabras, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación efectiva.

2.1.8.1. Diferencias entre grupos de trabajo y equipos de trabajo

De acuerdo a lo señalado por el autor antes referido, menciona que, las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo son las siguientes:

1. El grupo de trabajo tiene un líder que predomina, mientras que el equipo tiene funciones de liderazgo que son compartidas entre sí.
2. El grupo de trabajo tiene una responsabilidad uno por uno, en tanto el equipo tiene una responsabilidad que es individual y colectiva.
3. El propósito de un grupo de trabajo es el mismo sentido que el de la organización, mientras que el equipo posee un propósito específico.
4. El grupo de trabajo produce productos personalizados, mientras que el equipo crea productos colectivos.
5. El grupo de trabajo gestiona reuniones eficientes, mientras que el equipo promueve reuniones abiertas y constantes, la misma que son direccionadas a la resolución de problemas.
6. El grupo de trabajo mide la eficacia con indicadores indirectos, como el desempeño financiero de los negocios globales, mientras el equipo lo mide de forma directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo en conjunto.

7. El grupo de trabajo realiza la discusión, decide y delega, en tanto que el equipo discute, decide y al final hace el trabajo en conjunto.

2.1.8.2. Tipos de equipos.

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2009) menciona que los principales tipos de equipos son los siguientes:

1. Equipos funcionales cruzados. Al decidir tener diseños organizacionales horizontales y reconocer las fallas de la autonomía funcional burocrática, las organizaciones se orientan hacia los equipos funcionales cruzados, estos están constituidos por miembros de diferentes departamentos o de varias especialidades funcionales. En suma, están sujetos a dos criterios: uno es interno (el del equipo) y el otro es externo (el de la organización).

Existen cinco pasos indispensables para mejorar su dinámica:

- a) Escoger y seleccionar con mucho cuidado a sus miembros.
- b) Definir con claridad cuál es el propósito del equipo.
- c) cerciorarse de que cada miembro entienda cómo deberá funcionar el equipo.
- d) Formar el equipo en forma rápida para que cada miembro aprenda a interactuar de la manera más eficaz.
- e) Alcanzar resultados excelentes a fin de sobrellevar el ánimo y lograr que los miembros sientan que su trabajo fue fruto de sus esfuerzos.

Los equipos funcionales cruzados sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos que vienen de varias áreas de trabajo para solucionar problemas relacionados con las operaciones.

2. Equipos virtuales. Con la llegada de la informática, la interacción cara a cara dejó de ser necesaria.

Hoy en día los miembros de los equipos se pueden comunicar por correo electrónico, conversaciones en línea, chat, conferencias telefónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están diferentes lugares. Actualmente los equipos virtuales se pueden notar en las operaciones globales y tercerizadas. Una parte importante para utilizar los equipos virtuales son las tecnologías sincronizadas, la que te permite trabajar o accionar en tiempo real. Uno de los ejemplos de tecnología sincronizada son las teleconferencias de audio y video. Por otro lado, las tecnologías asíncronas, como el correo electrónico, las conversaciones electrónicas, los grupos programados y las páginas de internet se pueden utilizar para interacciones aplazadas.

3. Equipos auto dirigidos. Son independientes, realizan tareas operativas y tienen responsabilidades administrativas, tales como; planear, programar y evaluar el desempeño. Hoy en día cada vez más organizaciones utilizan equipos auto dirigidos como parte del movimiento en favor del facultamiento en la toma de decisiones y de los valores igualitarios, que son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan como resultado un producto o servicio el cual será ofrecido a un cliente interno o externo.

2.2 Definición de términos

- a) **Actitud:** valoración que es explícita o implícita, consciente o inconsciente, que un individuo hace de una marca y que precede a la intención de compra. La actitud se compone de tres elementos: valoración, percepción e intención, y puede ir de manera negativas a positivas pasando por posiciones neutras. La actitud positiva que puede tener hacia una marca suele tener la intención positiva de compra de esa marca; al contrario, una actitud negativa hacia una marca provoca la no intención de compra de la misma. Sastre (2009).

- b) **Capacidad (es):** aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, competencia, facultad o atributo físico o intelectual, amplio, innato o aprendido que permite que una persona realice una tarea de tipo mental o físico. En gestión de los recursos humanos, se identifica con habilidad. Las habilidades son aptitudes relacionadas con tareas específicas. Sastre (2009).

- c) **Comunicación:** proceso de transmisión de información que pone en contacto al emisor con el receptor al que difunde un mensaje mediante la utilización de un código y en un contexto, conocido por ambos, y trasferido a través de un canal que lo conduce. Sastre (2009).

- d) **Compromiso:** identificación psicológica de la persona con la organización en la que trabaja. El compromiso tiene tres componentes: afectivo, el de continuidad y el normativo; así la naturaleza del compromiso es, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. Sastre (2009).

- e) Empresa pública: es aquella que es propiedad del Estado, ya sea de modo total o parcial, y de ámbito nacional, municipal o cualquier otro nivel administrativo. En el caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada pública no es sólo el porcentaje de acciones que se encuentran en el sector privado sino el control efectivo que el Estado tenga sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa. Sastre (2009).
- f) Liderazgo: Actitud de influencia en las personas para que se esfuercen voluntariamente en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización. También se puede indicar que es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Sastre (2009).
- g) Motivación: en psicología, la motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su finalización. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diferentes teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. Es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Sastre (2009).
- h) Puesto de trabajo: conjunto de tareas que ejecuta una persona. El diseño de un puesto de trabajo recibe tres influencias importantes: el análisis del flujo de

trabajo que intenta asegurarse de que cada tarea de la organización recibe el trabajo como un input, añade valor a ese trabajo y después lo pasa a otro trabajador, la estrategia empresarial y la estructura organizativa que mejor se ajusta a esa estrategia. Sastre (2009).

- i) Percepción: proceso por el cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan la información para conformar una idea significativa del mundo que les rodea. Los sujetos aprehenden los flujos de información que nos llegan por los cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Sin embargo, cada uno de ellos recibe, organiza, interpreta esta información sensorial de forma diferente. Sastre (2009).

- j) Recursos humanos: es considerado en la época actual como el principal activo de las empresas, la variable más importante para la generación de ventajas competitivas; más significativas que el capital y la tecnología. Por lo tanto, como su recurso humano, o sea su gente, es su valor diferencial, la denominada “gestión de recursos humanos” aplica una política en el sentido de mejorar la competitividad del personal de una organización. Sastre (2009).

- k) Satisfacción: respuesta emocional y cognitiva de un sujeto cuando se cumplen los requisitos previamente definidos para obtener un resultado respecto a una cuestión de interés. Sastre (2009).

- l) Valores: los valores son los principios o fundamentos que condicionan el comportamiento de las personas en una organización y que determinan la cultura organizativa. Sastre (2009).

- m) Aptitud: Es la destreza que se requiere para desempeñar alguna función. El líder o directivo debe conocer sus capacidades o alcances para desempeñarse. Los verdaderos líderes aprovecha su tiempo o mejor dicho invierten su tiempo en su preparación y desarrollo, ya sea mediante la lectura o en su formación profesional. Reynolds (2001).

- n) Adaptación: Es la capacidad de involucrarse con el entorno y hacer parte de este una simbiosis que les permita a ambos disponer del otro. Fernández (2008).

- o) Clima organizacional: El clima organizacional es el medio ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo diario. Goncalves (1997).

- p) Cooperación: Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El apoyo mutuo debe ser el énfasis, tanto de niveles superiores como inferiores. Litwin y Stringer. (2001).

- q) Conflictos: Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, se aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas en el momento que ocurran. Litwin y Stringer (2001).

- r) **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que trae el trabajo consigo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados con el fin de lograr los objetivos planteados. Litwin y Stringer (2001).

- s) **Productividad:** La define como un criterio importante en la efectividad, en otras palabras, mientras mayor sea el rendimiento que una organización pueda generar con un gasto determinado, más productividad tendrá, y por ende el margen de ganancias será superior. Robbins (1999).

- t) **Recompensa:** Corresponde a la conocimiento de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien efectuado. Es la forma de medir de como la organización utiliza más el premio que el castigo. Litwin y Stringer (2001).

- u) **Relaciones:** Es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo a gusto y de buenas relaciones sociales, entre pares como entre jefes y subordinados. Litwin y Stringer (2001).

III

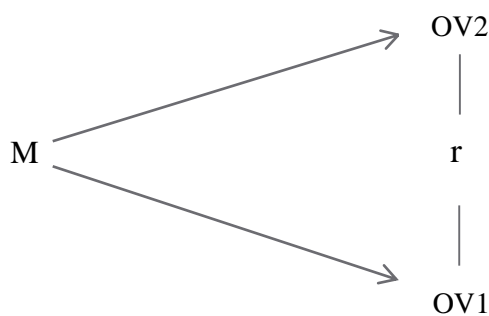
Método

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006) está enmarcada dentro del tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

Diseño de Investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. (Kerlinger 1983).



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Clima organizacional

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

3.2 Ámbito temporal y espacial

3.2.1 Limitación temporal: Se realizó en el periodo de Enero 2018 a octubre 2018.

3.2.2 Limitación espacial: Se realizó en SERPAR-Servicio de Parques de Lima, ubicado en el Cercado de Lima.

3.3 Variables

3.3.1 Variable Independiente

- Clima organizacional

3.3.2 Variable Dependiente

- Desempeño laboral

3.3.3 Indicadores

- La motivación
- La comunicación
- El liderazgo
- La remuneración
- La capacitación
- El trabajo en equipo

Variables	Indicadores
Variable independiente: Clima organizacional	1.1 Motivación
	1.2 Comunicación
	1.3 Liderazgo
Variable dependiente: Desempeño laboral	2.1 Remuneración
	2.2 Capacitación
	2.3 Trabajo en equipo

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población.

La población de estudio estuvo constituida por un total de 1500 trabajadores.

3.4.2 Muestra

Tamaño de muestra

La muestra fue para realizar ciertas inferencias de la población de los trabajadores con relación a la variable: Desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los trabajadores, teniendo en cuenta que el universo es de 1500.

Asimismo, se determinó la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajó respecto a los trabajadores de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 1500 \text{ trabajadores}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(1500)]}{[(0.05)^2 - (1500 - 1)] + [(1.96)^2(0.50)(0.50)]}$$

$$n = 306$$

Tamaño de muestra será de 306 trabajadores

3.5 Instrumentos

Instrumentos de recolección de datos

- a. Fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- b. El cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicó para obtener los datos de la variable: clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de Serpar - Servicio de Parques de Lima.

3.6 Procedimientos

Los datos y la información recogida mediante el uso de las técnicas antes citadas fueron tabuladas convenientemente para luego ser procesadas mediante

el uso de software estadísticos, para elaborar nueva información que nos permitió lograr los objetivos de la investigación.

3.7 Análisis de datos

Los datos ordenados y tabulados fueron analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearon hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

- ***Fuentes secundarias***

Para el desarrollo de la investigación se recurrió a la revisión bibliográfica relacionada al objeto de estudio; así como a la información relacionada a las estadísticas y publicaciones diversas relacionadas al clima organizacional y desempeño laboral.

- ***Fuentes primarias***

Para recoger información sobre clima organizacional y desempeño laboral, se hizo uso de la aplicación de encuestas, de la observación sistematizada y se desarrollaron entrevistas individuales y de grupo a muestras previamente seleccionadas.

V

Resultados

Tabla 6

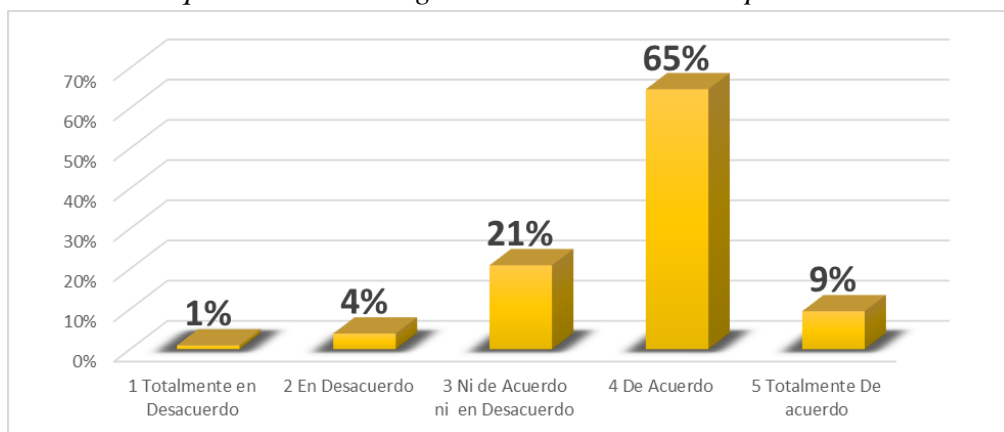
¿Usted considera que existen estrategias de motivación en Serpar?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	1%
2 En Desacuerdo	12	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	64	21%
4 De Acuerdo	198	65%
5 Totalmente De acuerdo	29	9%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

¿Usted considera que existen estrategias de motivación en Serpar?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR existen estrategias de motivación, mientras que el 65% está de acuerdo, igualmente un 21% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 4% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 7

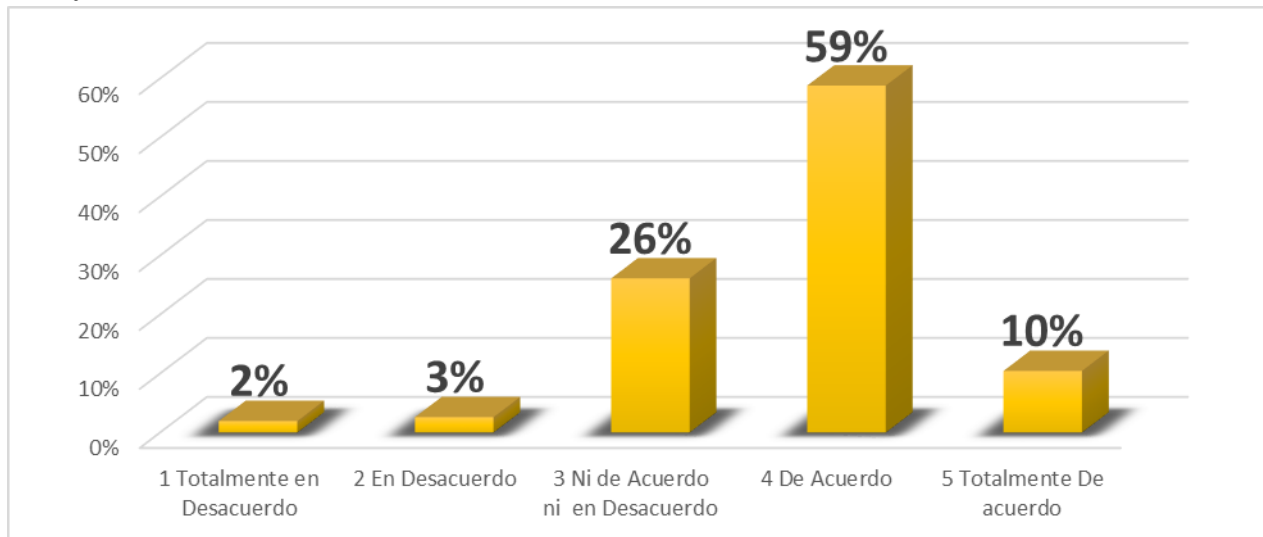
¿Usted cree que la institución brinda reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	2%
2 En Desacuerdo	8	3%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	80	26%
4 De Acuerdo	180	59%
5 Totalmente De acuerdo	32	10%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

¿Usted cree que la institución brinda reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR brinda reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo, mientras que el 59% está de acuerdo, igualmente un 26% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 3% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 8

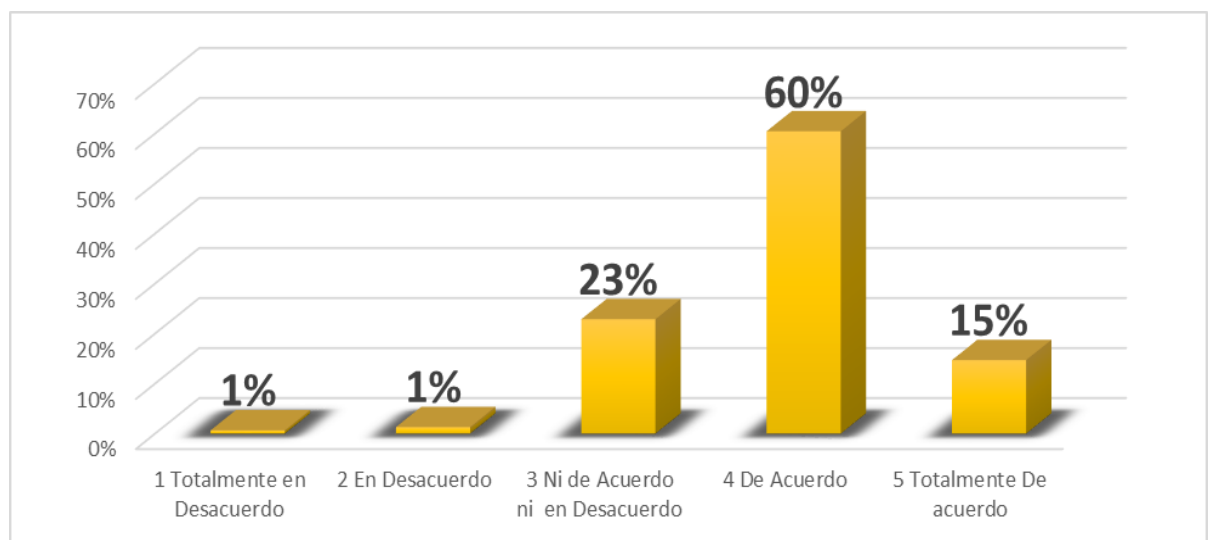
¿Usted considera que ha tenido oportunidades de aprender y de crecer?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	1%
2 En Desacuerdo	4	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	70	23%
4 De Acuerdo	185	60%
5 Totalmente De acuerdo	45	15%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

¿Usted considera que ha tenido oportunidades de aprender y de crecer?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR ha tenido oportunidades de aprender y de crecer, mientras que el 60% está de acuerdo, igualmente un 23% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 9

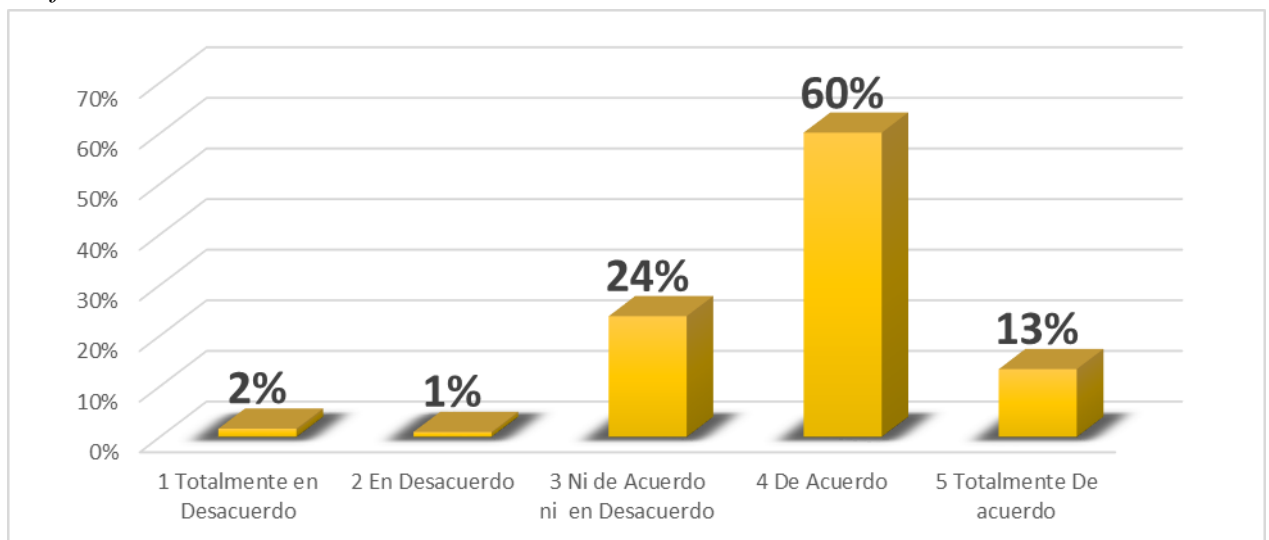
¿Usted considera que el nivel de comunicación del personal de Serpar genera confianza?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	5	2%
2 En Desacuerdo	3	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	73	24%
4 De Acuerdo	184	60%
5 Totalmente De acuerdo	41	13%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

¿Usted considera que el nivel de comunicación del personal de Serpar genera confianza?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 13% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR el nivel de comunicación del personal de genera confianza, mientras que el 60% está de acuerdo, igualmente un 24% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 10

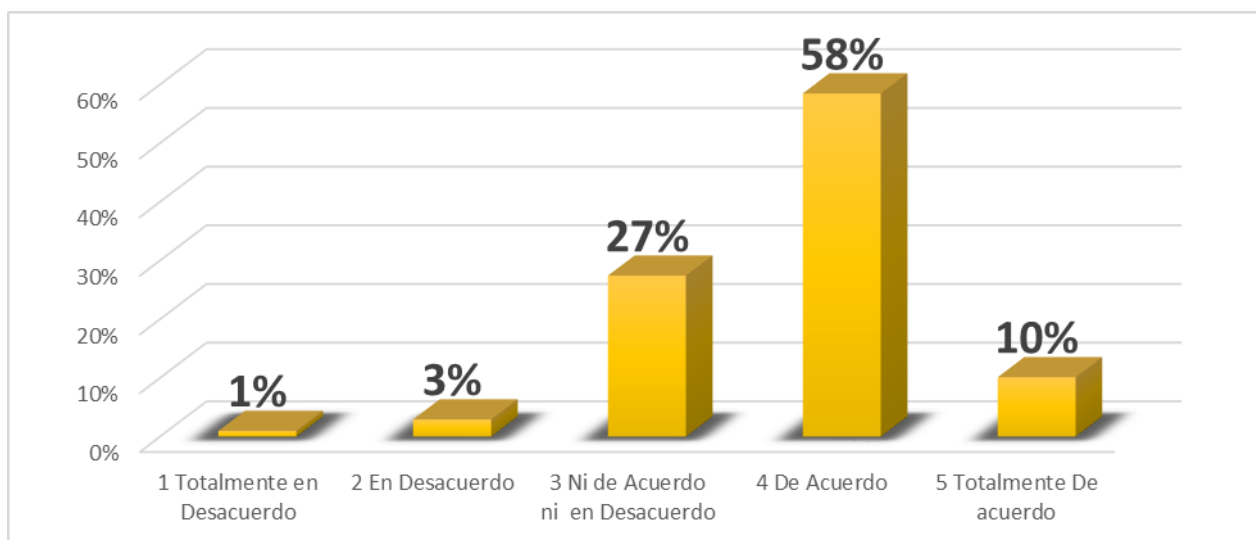
¿Usted cree que el personal se siente satisfecho con la comunicación que se brinda en la institución?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	1%
2 En Desacuerdo	9	3%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	84	27%
4 De Acuerdo	179	58%
5 Totalmente De acuerdo	31	10%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

¿Usted cree que el personal se siente satisfecho con la comunicación que se brinda en la institución?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR se sienten satisfecho con la comunicación que se brinda, mientras que el 58% está de acuerdo, igualmente un 27% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 3% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 11

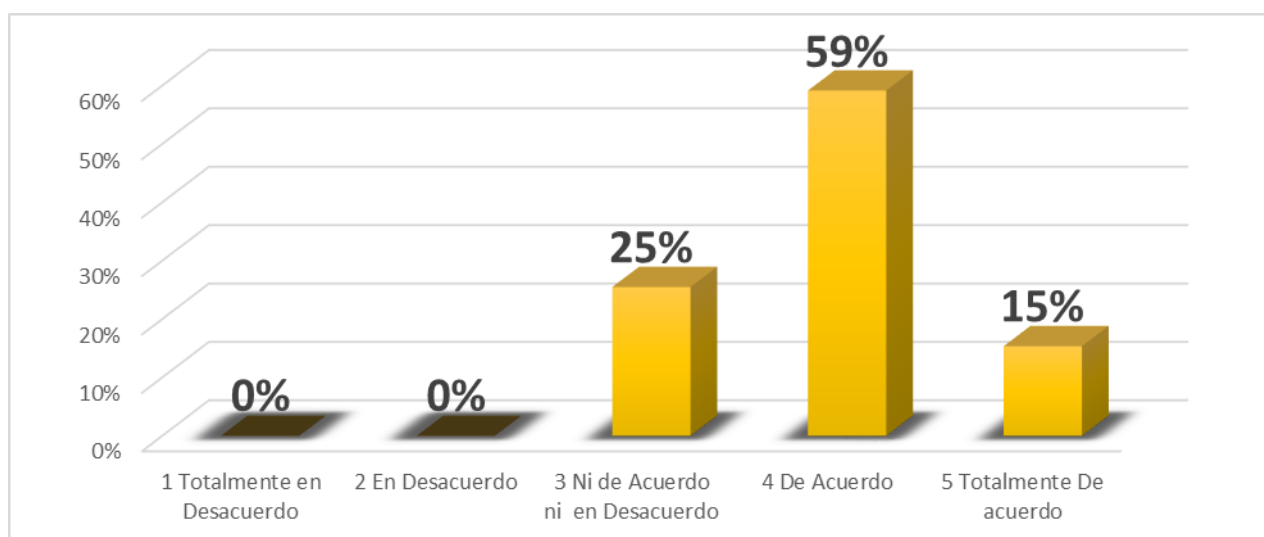
¿Usted considera que la comunicación existente con su jefe inmediato es efectiva?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	78	25%
4 De Acuerdo	181	59%
5 Totalmente De acuerdo	47	15%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

¿Usted considera que la comunicación existente con su jefe inmediato es efectiva?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR la comunicación existente con su jefe inmediato es efectiva, mientras que el 59% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 0% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 12

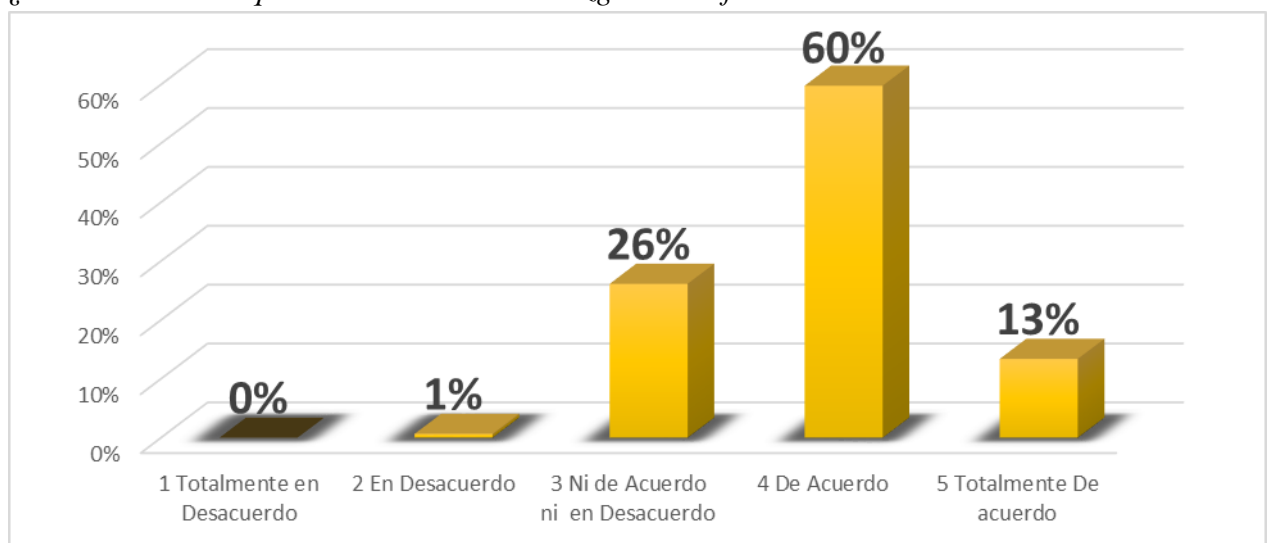
¿Considera Usted que se evidencia un liderazgo en la oficina donde labora?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	2	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	80	26%
4 De Acuerdo	183	60%
5 Totalmente De acuerdo	41	13%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

¿Considera Usted que se evidencia un liderazgo en la oficina donde labora?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 13% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR se evidencia un liderazgo en la oficina donde labora, mientras que el 60% está de acuerdo, igualmente un 26% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 13

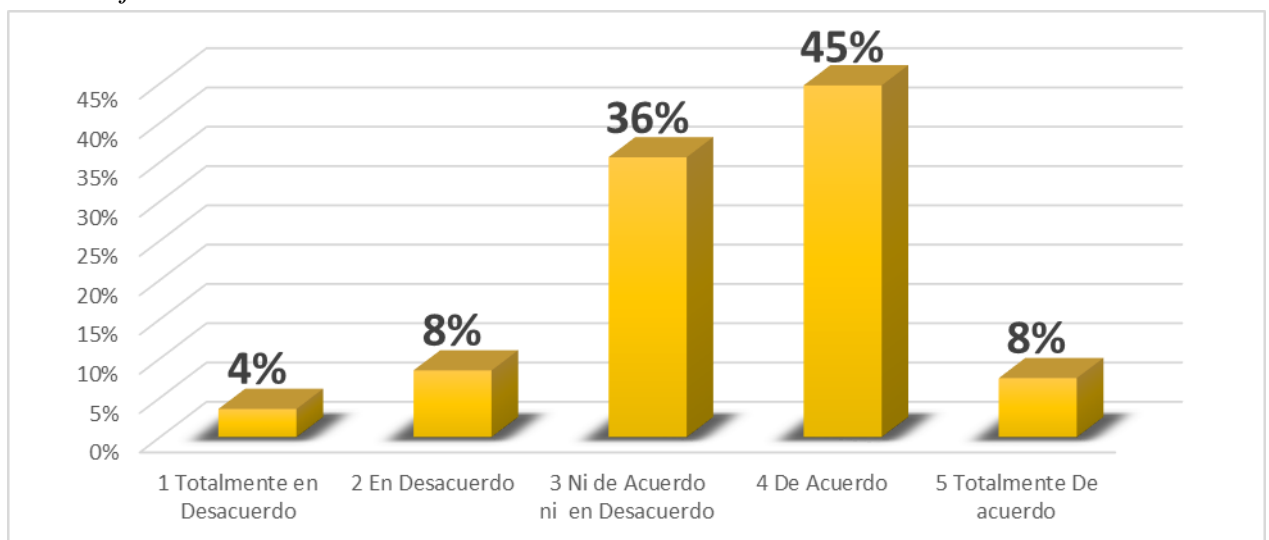
¿Usted cree que se observa liderazgo del personal del área de Recursos Humanos con los trabajadores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	11	4%
2 En Desacuerdo	26	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	109	36%
4 De Acuerdo	137	45%
5 Totalmente De acuerdo	23	8%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

¿Usted cree que se observa liderazgo del personal del área de Recursos Humanos con los trabajadores?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 8% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR existe el liderazgo del personal del área de Recursos Humanos con los trabajadores, mientras que el 45% está de acuerdo, igualmente un 36% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 8% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 14

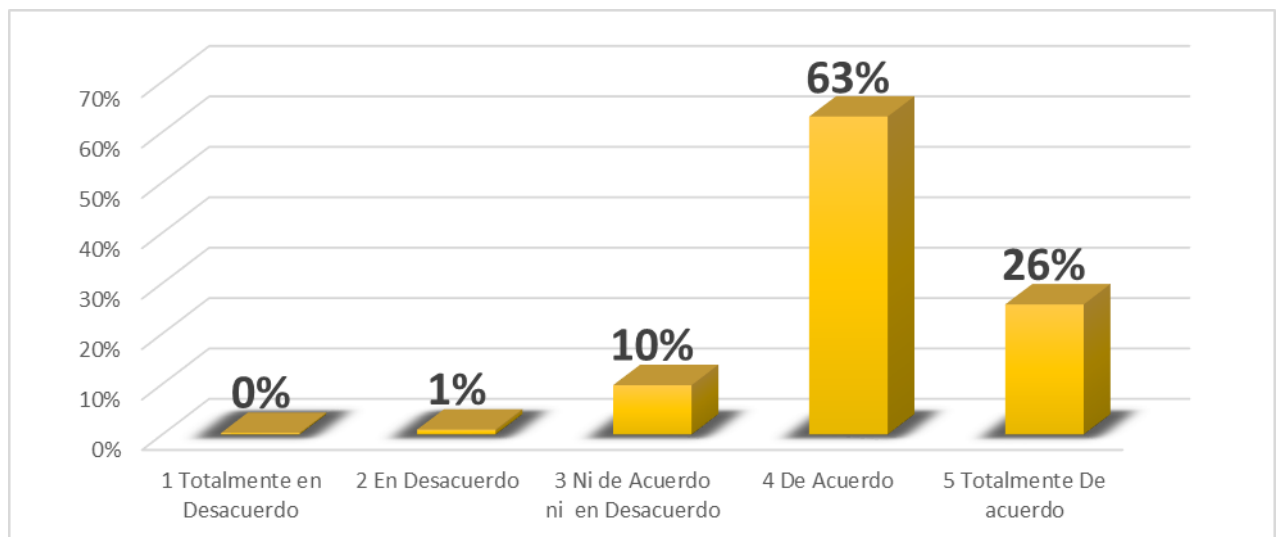
¿Se siente que el personal se siente satisfecho con el nivel de liderazgo del personal de la Secretaría General y que genera confianza con usted?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	0%
2 En Desacuerdo	3	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	30	10%
4 De Acuerdo	193	63%
5 Totalmente De acuerdo	79	26%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

¿Se siente que el personal se siente satisfecho con el nivel de liderazgo del personal de la Secretaría General y que genera confianza con usted?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 26% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR el personal se siente satisfecho con el nivel de liderazgo del personal de la Secretaría General y que genera confianza, mientras que el 63% está de acuerdo, igualmente un 10% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 15

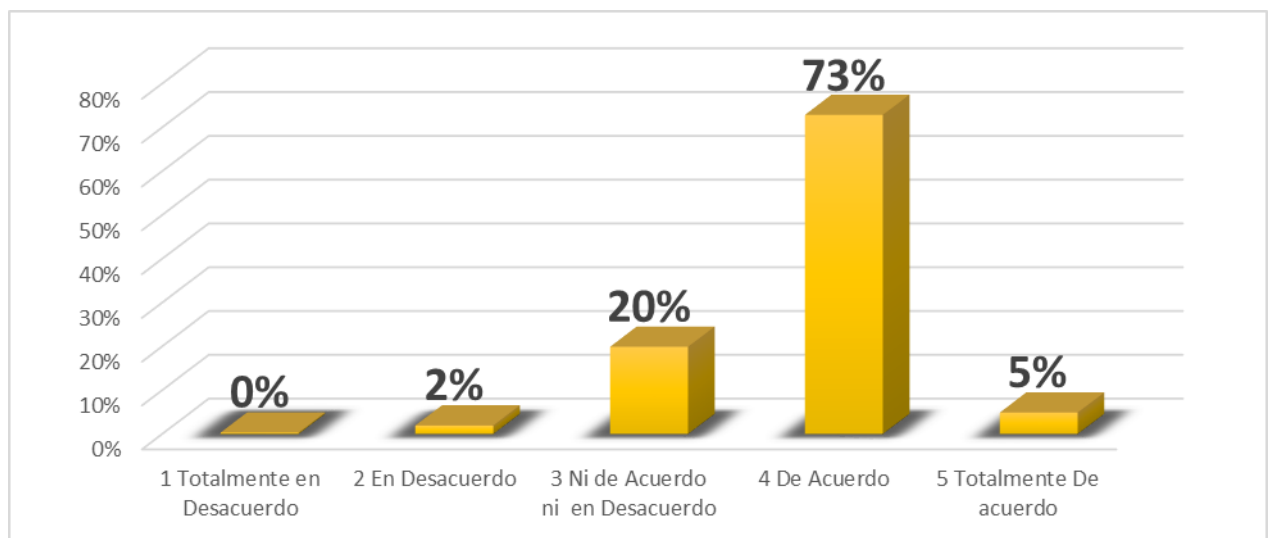
¿Usted considera que le están dando información sincera respecto a sus remuneraciones?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	0%
2 En Desacuerdo	6	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	61	20%
4 De Acuerdo	223	73%
5 Totalmente De acuerdo	15	5%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura15

¿Usted considera que le están dando información sincera respecto a sus remuneraciones?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR le están dando información sincera respecto a sus remuneraciones, mientras que el 73% está de acuerdo, igualmente un 20% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 2% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 16

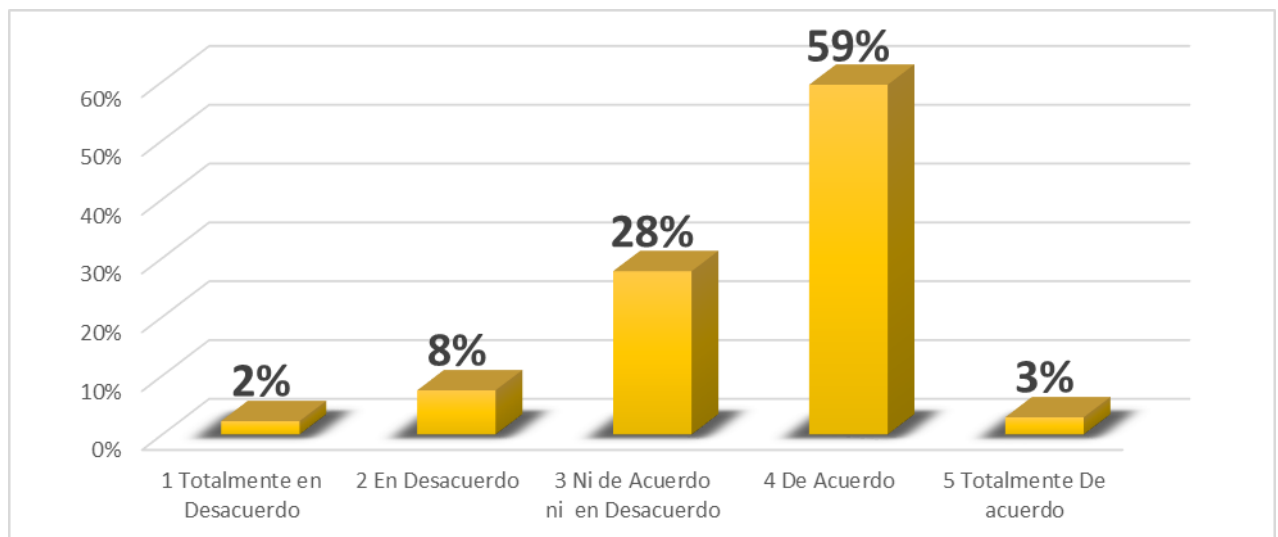
¿Considera usted que las remuneraciones que se otorga en la institución son aceptables?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	2%
2 En Desacuerdo	23	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	85	28%
4 De Acuerdo	182	59%
5 Totalmente De acuerdo	9	3%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

¿Considera usted que las remuneraciones que se otorga en la institución son aceptables?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR las remuneraciones que se otorga en la institución son aceptables, mientras que el 59% está de acuerdo, igualmente un 28% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 8% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 17

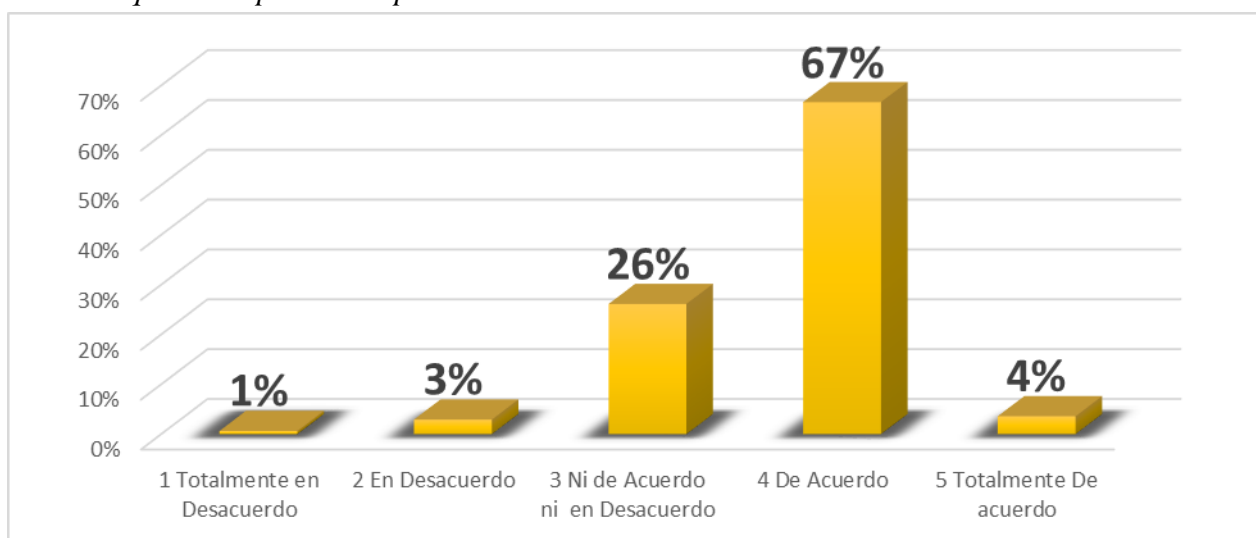
¿Usted considera que le dan las explicaciones, sobre su estado de remuneraciones en términos que usted puede comprender?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	1%
2 En Desacuerdo	9	3%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	80	26%
4 De Acuerdo	204	67%
5 Totalmente De acuerdo	11	4%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

¿Usted considera que le dan las explicaciones, sobre su estado de remuneraciones en términos que usted puede comprender?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR le dan las explicaciones sobre su estado de remuneraciones en términos que pueden comprender, mientras que el 67% está de acuerdo, igualmente un 26% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 3% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 18

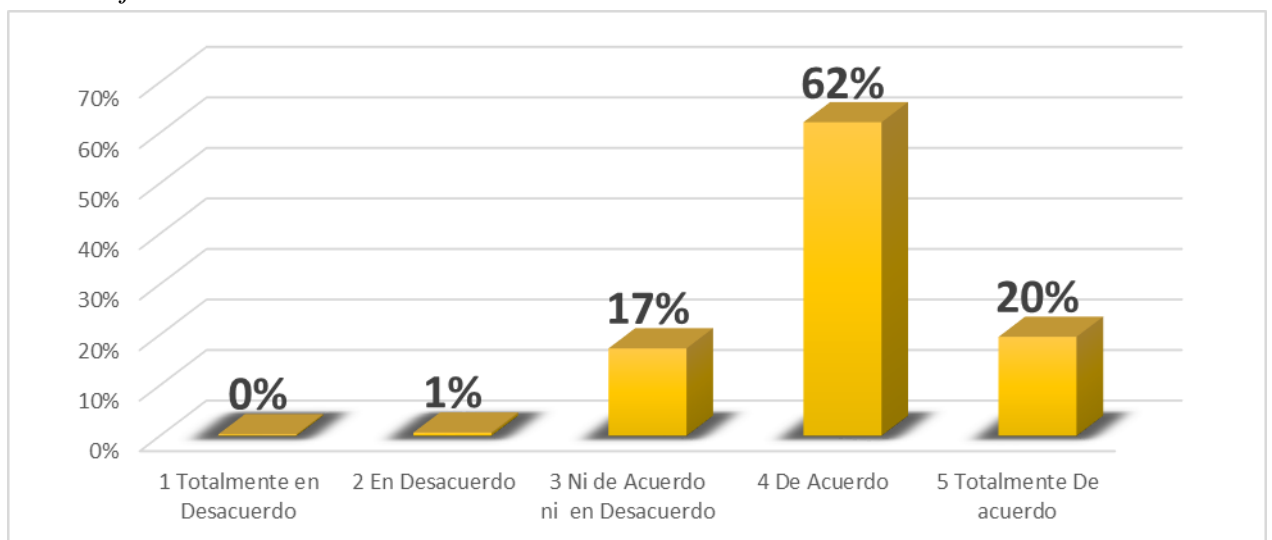
¿Usted está de acuerdo con que la capacitación es fundamental para el desarrollo de los trabajadores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	0%
2 En Desacuerdo	2	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	53	17%
4 De Acuerdo	190	62%
5 Totalmente De acuerdo	60	20%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

¿Usted está de acuerdo con que la capacitación es fundamental para el desarrollo de los trabajadores?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 20% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR la capacitación es fundamental para el desarrollo de los trabajadores, mientras que el 62% está de acuerdo, igualmente un 17% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 19

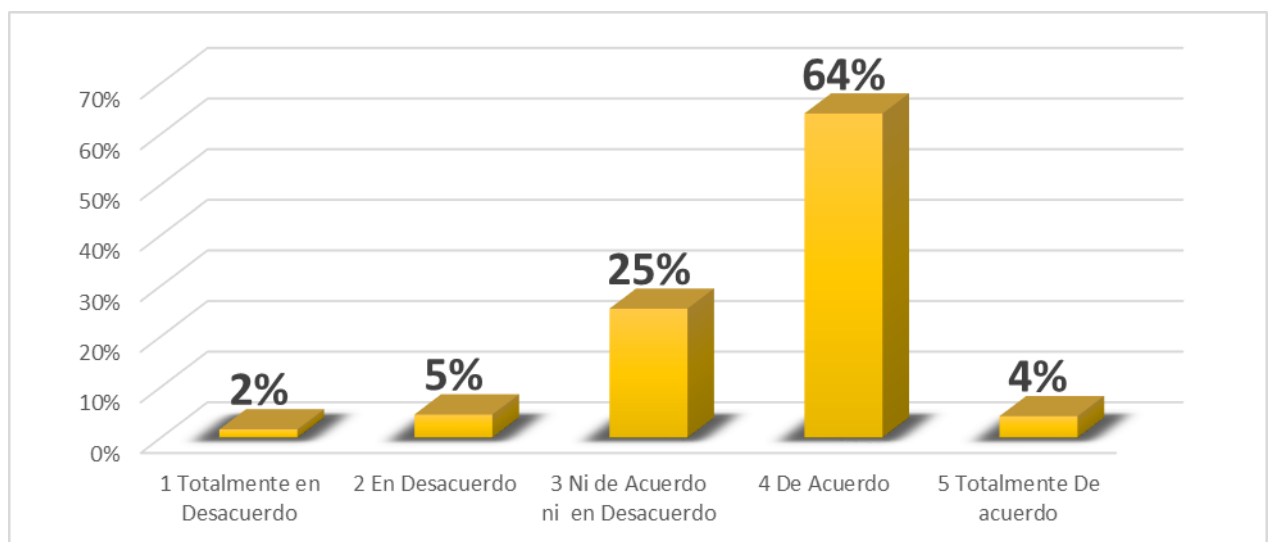
¿Usted considera que ha sido capacitado en fechas programadas?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	5	2%
2 En Desacuerdo	14	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	78	25%
4 De Acuerdo	196	64%
5 Totalmente De acuerdo	13	4%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19

¿Usted considera que ha sido capacitado en fechas programadas?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR ha sido capacitado en fechas programadas, mientras que el 64% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 5% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 20

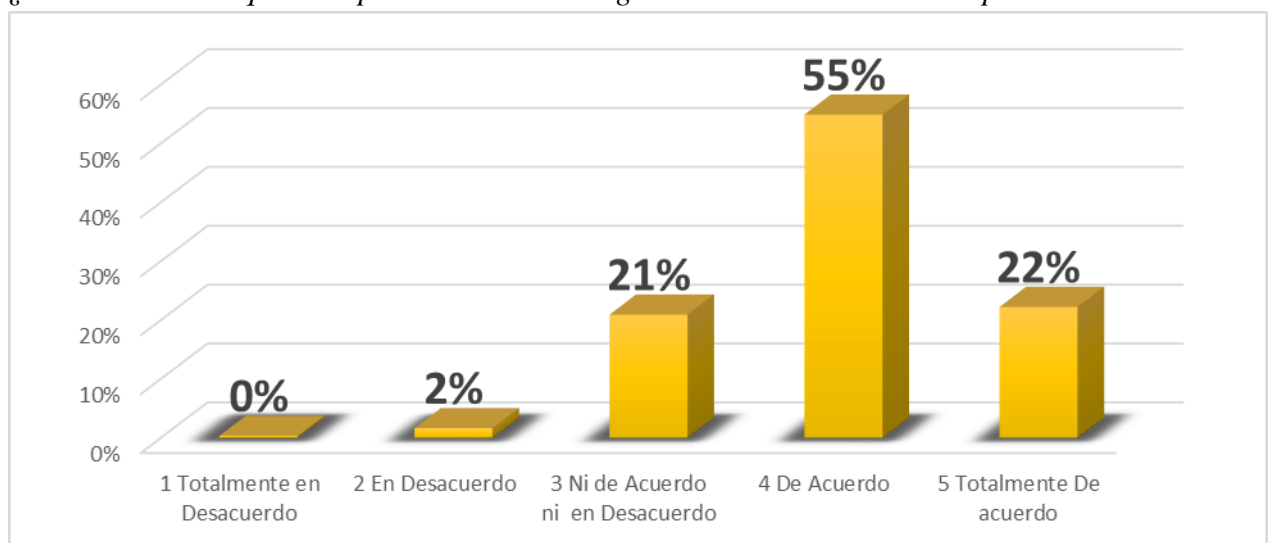
¿Usted considera que la capacitación recibida genera cambios en su desempeño?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	0%
2 En Desacuerdo	5	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	64	21%
4 De Acuerdo	168	55%
5 Totalmente De acuerdo	68	22%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21

¿Usted considera que la capacitación recibida genera cambios en su desempeño?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 22% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR la capacitación recibida genera cambios en su desempeño, mientras que el 55% está de acuerdo, igualmente un 21% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 2% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 21

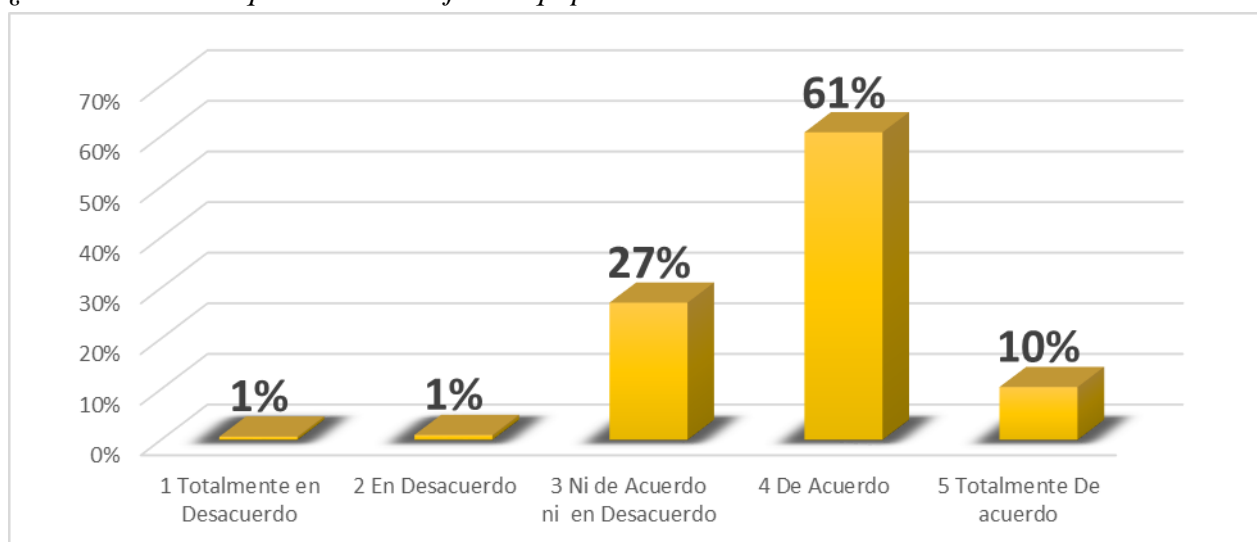
¿Usted considera que existe trabajo en equipo en el área donde labora?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	1%
2 En Desacuerdo	3	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	83	27%
4 De Acuerdo	186	61%
5 Totalmente De acuerdo	32	10%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21

¿Usted considera que existe trabajo en equipo en el área donde labora?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR existe trabajo en equipo en el área donde labora, mientras que el 61% está de acuerdo, igualmente un 27% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 22

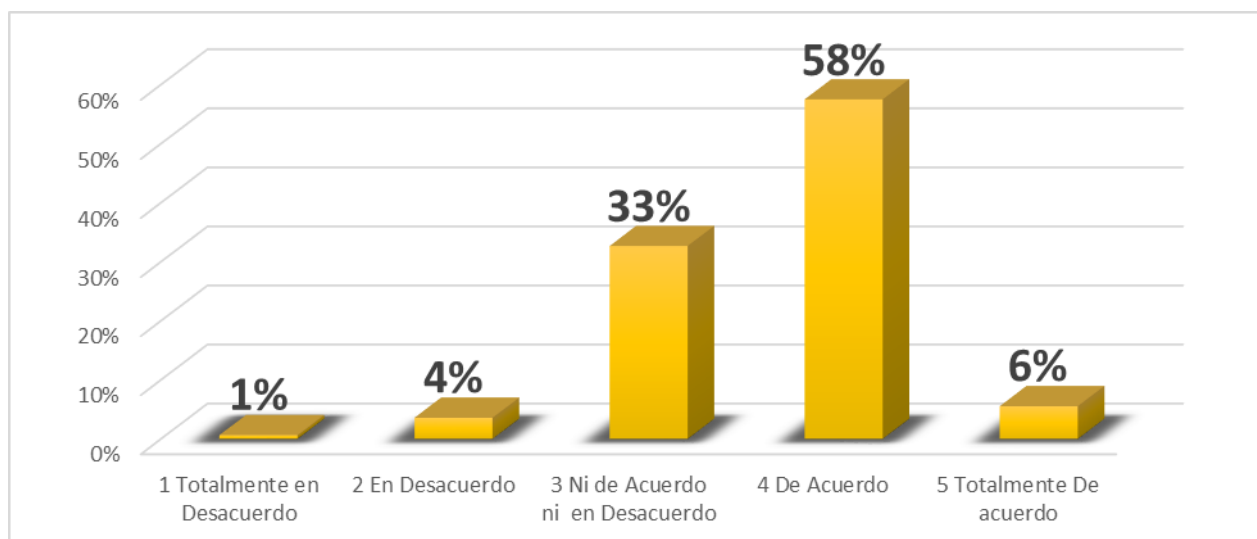
¿Se siente satisfecho con el tiempo que emplean los colaboradores de las áreas para realizar las coordinaciones de trabajar en equipo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	1%
2 En Desacuerdo	11	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	100	33%
4 De Acuerdo	176	58%
5 Totalmente De acuerdo	17	6%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22

¿Se siente satisfecho con el tiempo que emplean los colaboradores de las áreas para realizar las coordinaciones de trabajar en equipo?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 6% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR se sienten satisfecho con el tiempo que emplean los colaboradores de las áreas para realizar las coordinaciones de trabajar en equipo, mientras que el 58% está de acuerdo, igualmente un 33% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 4% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 23

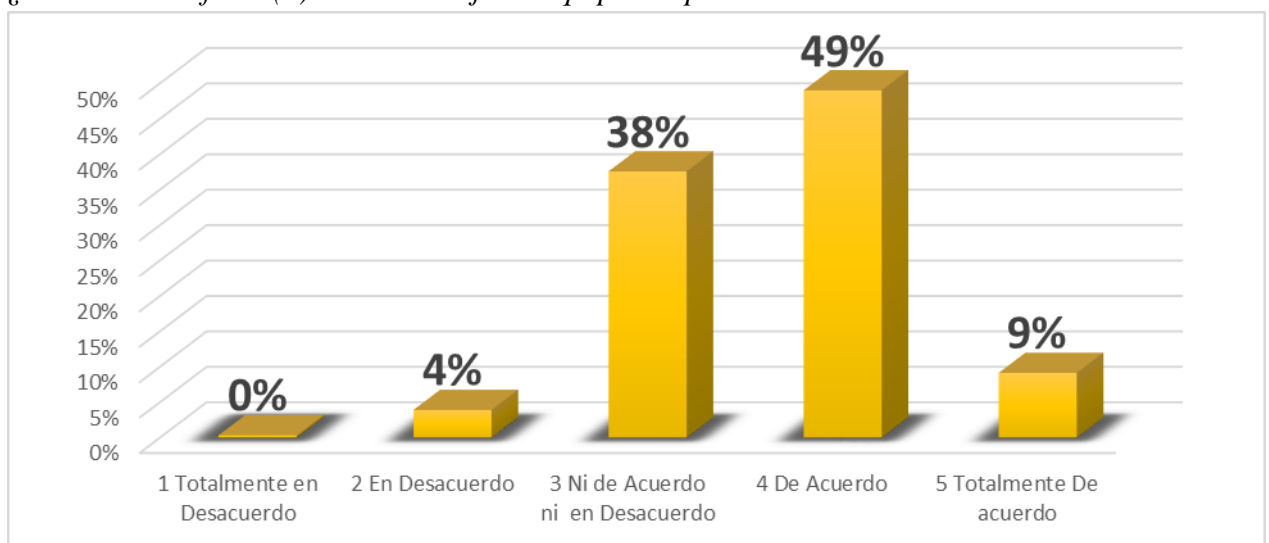
¿Se siente satisfecho(a) con el trabajo en equipo del personal de su área?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	0%
2 En Desacuerdo	12	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	115	38%
4 De Acuerdo	150	49%
5 Totalmente De acuerdo	28	9%
Total	306	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23

¿Se siente satisfecho(a) con el trabajo en equipo del personal de su área?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente de acuerdo que en la institución SERPAR se sienten satisfecho con el trabajo en equipo del personal de su área, mientras que el 49% está de acuerdo, igualmente un 38% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 4% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Prueba de hipótesis

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \Sigma \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:

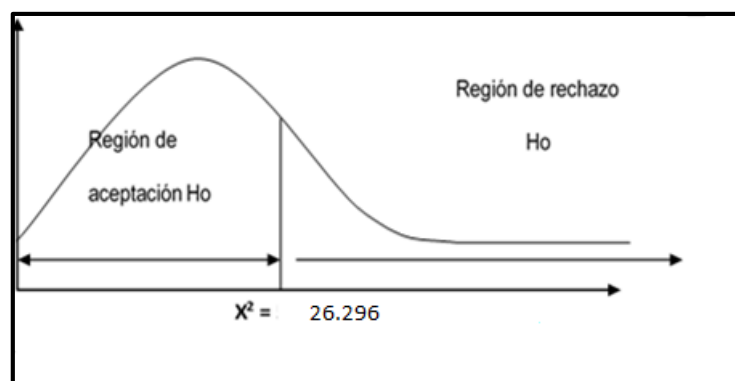


Figura 24. Región de rechazo de la hipótesis nula
Fuente: Elaboración propia

a) **Hipótesis específicas.**

Primera hipótesis específica.

Hipótesis alternativa H1

La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR - Servicio de Parques de Lima.

Hipótesis nula H0

La motivación no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR - Servicio de Parques de Lima.

Tabla 24

Frecuencias observadas de la primera hipótesis específica

Pregunta 10 ¿Usted considera que le están dando información sincera respecto a sus remuneraciones?							
Pregunta 1 ¿Usted considera que existen estrategias de motivación en Serpar?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total	
	Totalmente en desacuerdo	1	0	2	0	0	3
	En desacuerdo	0	3	3	4	2	12
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	3	25	35	1	64
	De acuerdo	0	0	31	160	7	198
	totalmente de acuerdo	0	0	0	24	5	29
	Total	1	6	61	223	15	306

Fuente: elaboración propia

Tabla 25*Frecuencias esperadas de la primera hipótesis específica*

Pregunta 10 ¿Usted considera que le están dando información sincera respecto a sus remuneraciones?							
Pregunta 1 ¿Usted considera que existen estrategias de motivación en Serpar?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total	
	Totalmente en desacuerdo	0.01	0.06	0.60	2.19	0.15	3.00
	En desacuerdo	0.04	0.24	2.39	8.75	0.59	12.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.21	1.25	12.76	46.64	3.14	64.00
	De acuerdo	0.65	3.88	39.47	144.29	9.71	198.00
	totalmente de acuerdo	0.09	0.57	5.78	21.13	1.42	29.00
	Total	1.00	6.00	61.00	223.00	15.00	306.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 26*Chi cuadrada de la primera hipótesis específica*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.01	0.99	0.98	100.01
2	0	0.06	-0.06	0.00	0.06
3	2	0.60	1.40	1.97	3.29
4	0	2.19	-2.19	4.78	2.19
5	0	0.15	-0.15	0.02	0.15
6	0	0.04	-0.04	0.00	0.04
7	3	0.24	2.76	7.64	32.49
8	3	2.39	0.61	0.37	0.15
9	4	8.75	-4.75	22.52	2.57
10	2	0.59	1.41	1.99	3.39
11	0	0.21	-0.21	0.04	0.21
12	3	1.25	1.75	3.05	2.43
13	25	12.76	12.24	149.86	11.75
14	35	46.64	-11.64	135.50	2.91
15	1	3.14	-2.14	4.57	1.46
16	0	0.65	-0.65	0.42	0.65
17	0	3.88	-3.88	15.07	3.88
18	31	39.47	-8.47	71.75	1.82
19	160	144.29	15.71	246.67	1.71

20	7	9.71	-2.71	7.32	0.75
21	0	0.09	-0.09	0.01	0.09
22	0	0.57	-0.57	0.32	0.57
23	0	5.78	-5.78	33.42	5.78
24	24	21.13	2.87	8.21	0.39
25	5	1.42	3.58	12.81	9.01
					187.73

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

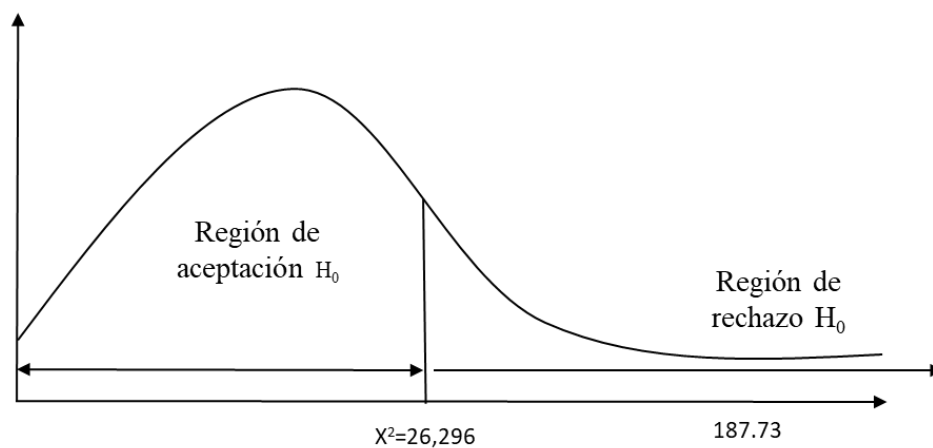


Figura 25. Chi cuadrada de la primera hipótesis específica
Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 187,73 resultados que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La motivación no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR - Servicio de Parques de Lima.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR - Servicio de Parques de Lima.”

Segunda hipótesis específica.

Hipótesis alternativa H1

La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

Hipótesis nula H0

La comunicación no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

Tabla 17*Frecuencias observadas de la segunda hipótesis específica*

Pregunta 4 ¿Usted considera que el nivel de comunicación del personal de Serpar genera confianza?	Pregunta 13 ¿Usted está de acuerdo con que la capacitación es fundamental para el desarrollo de los trabajadores?					
	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		totalmente de acuerdo	
	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Total	Total
Totalmente en desacuerdo	1	0	2	0	0	3
En desacuerdo	0	3	3	4	2	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	3	25	35	1	64
De acuerdo	0	0	31	160	7	198
totalmente de acuerdo	0	0	0	24	5	29
Total	1	6	61	223	15	306

Fuente: elaboración propia

Tabla 28*Frecuencias esperadas de la segunda hipótesis específica*

Pregunta 4 ¿Usted considera que el nivel de comunicación del personal de Serpar genera confianza?	Pregunta 13 ¿Usted está de acuerdo con que la capacitación es fundamental para el desarrollo de los trabajadores?					
	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		totalmente de acuerdo	
	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Total	Total
Totalmente en desacuerdo	0.01	0.06	0.60	2.19	0.15	3.00
En desacuerdo	0.04	0.24	2.39	8.75	0.59	12.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.21	1.25	12.76	46.64	3.14	64.00
De acuerdo	0.65	3.88	39.47	144.29	9.71	198.00
totalmente de acuerdo	0.09	0.57	5.78	21.13	1.42	29.00
Total	1.00	6.00	61.00	223.00	15.00	306.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 29*Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.02	0.98	0.97	59.22
2	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
3	0	0.87	-0.87	0.75	0.87
4	1	3.10	-2.10	4.43	1.43
5	3	0.98	2.02	4.08	4.16
6	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
7	1	0.02	0.98	0.96	49.02
8	0	0.52	-0.52	0.27	0.52
9	0	1.86	-1.86	3.47	1.86
10	2	0.59	1.41	1.99	3.39
11	0	0.24	-0.24	0.06	0.24
12	0	0.48	-0.48	0.23	0.48
13	32	12.64	19.36	374.66	29.63
14	26	45.33	-19.33	373.53	8.24
15	15	14.31	0.69	0.47	0.03
16	0	0.60	-0.60	0.36	0.60
17	1	1.20	-0.20	0.04	0.03
18	20	31.87	-11.87	140.88	4.42
19	136	114.25	21.75	473.13	4.14
20	27	36.08	-9.08	82.42	2.28
21	0	0.13	-0.13	0.02	0.13
22	0	0.27	-0.27	0.07	0.27
23	1	7.10	-6.10	37.23	5.24
24	27	25.46	1.54	2.38	0.09
25	13	8.04	4.96	24.61	3.06
					179.40

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

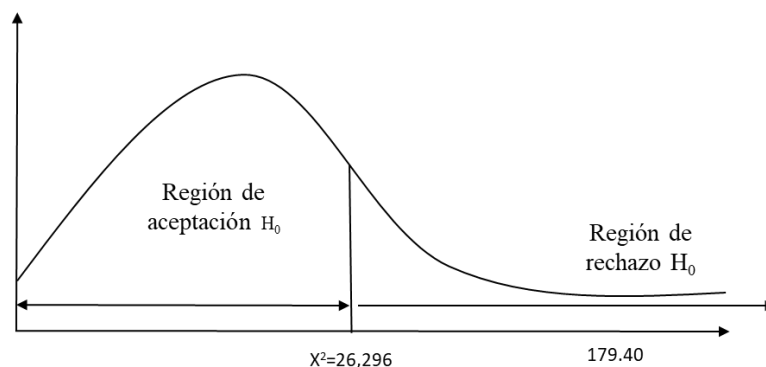
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

Figura 26

Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 179.40, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0): “La comunicación no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa (H_1): “La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.”

Tercera hipótesis específica.**Hipótesis alternativa H1**

El liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

Hipótesis nula H0

El liderazgo no influye significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

Tabla 30

Frecuencias observadas de la primera hipótesis específica

Pregunta 7 ¿Considera Usted que se evidencia un liderazgo en la oficina donde labora?	Pregunta 16 ¿Usted considera que existe trabajo en equipo en el área donde labora?					
	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		totalmente de acuerdo	
	En desacuerdo	En desacuerdo	ni en desacuerdo	De acuerdo	de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
En desacuerdo	0	1	1	0	1	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	47	28	3	80
De acuerdo	1	1	33	133	13	181
totalmente de acuerdo	1	0	2	23	15	41
Total	2	4	83	185	32	306

Fuente: elaboración propia

Tabla 31

Frecuencias esperadas de la primera hipótesis específica

Pregunta 7 ¿Considera Usted que se evidencia un liderazgo en la oficina donde labora?	Pregunta 16 ¿Usted considera que existe trabajo en equipo en el área donde labora?					
	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		totalmente de acuerdo	
	En desacuerdo	En desacuerdo	ni en desacuerdo	De acuerdo	de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.01	0.01	0.27	0.60	0.10	1.00
En desacuerdo	0.02	0.04	0.81	1.81	0.31	3.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.52	1.05	21.70	48.37	8.37	80.00
De acuerdo	1.18	2.37	49.09	109.43	18.93	181.00
totalmente de acuerdo	0.27	0.54	11.12	24.79	4.29	41.00
Total	2.00	4.00	83.00	185.00	32.00	306.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 32*Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
2	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
3	0	0.27	-0.27	0.07	0.27
4	1	0.60	0.40	0.16	0.26
5	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
6	0	0.02	-0.02	0.00	0.02
7	1	0.04	0.96	0.92	23.54
8	1	0.81	0.19	0.03	0.04
9	0	1.81	-1.81	3.29	1.81
10	1	0.31	0.69	0.47	1.50
11	0	0.52	-0.52	0.27	0.52
12	2	1.05	0.95	0.91	0.87
13	47	21.70	25.30	640.12	29.50
14	28	48.37	-20.37	414.77	8.58
15	3	8.37	-5.37	28.79	3.44
16	1	1.18	-0.18	0.03	0.03
17	1	2.37	-1.37	1.87	0.79
18	33	49.09	-16.09	259.04	5.28
19	133	109.43	23.57	555.63	5.08
20	13	18.93	-5.93	35.14	1.86
21	1	0.27	0.73	0.54	2.00
22	0	0.54	-0.54	0.29	0.54
23	2	11.12	-9.12	83.19	7.48
24	23	24.79	-1.79	3.20	0.13
25	15	4.29	10.71	114.76	26.76
					120.42

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

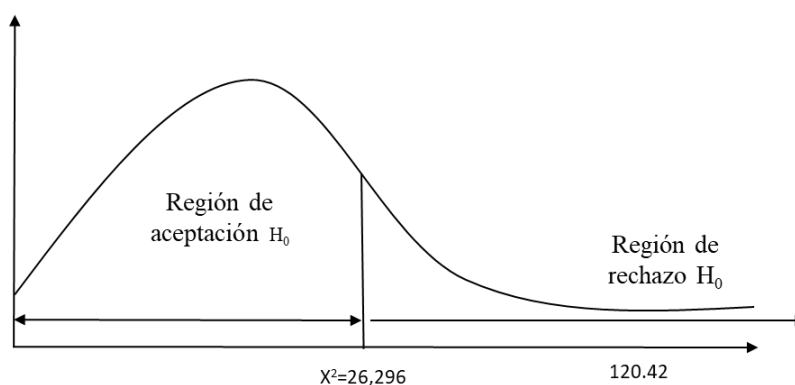
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=26.296$$

Figura 27

Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 120.42, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): “El liderazgo no influye significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_1): “El liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima”

b) Hipótesis general.

Hipótesis general alternativa H1

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

Hipótesis general nula H0

El clima organizacional no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.

Tabla 33

Frecuencias observadas de la hipótesis general

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	3	12	64	198	29	306
Pregunta 10	1	6	61	223	15	306
Pregunta 3	5	3	73	184	41	306
Pregunta 14	1	2	53	190	60	306
Pregunta 7	1	3	80	181	41	306
Pregunta 16	2	4	83	185	32	306
Total	13	30	414	1161	218	1836

Fuente: elaboración propia

Tabla 34

Frecuencias esperadas de la hipótesis general

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	2.17	5.00	69.00	193.50	36.33	306.00
Pregunta 10	2.17	5.00	69.00	193.50	36.33	306.00
Pregunta 3	2.17	5.00	69.00	193.50	36.33	306.00
Pregunta 14	2.17	5.00	69.00	193.50	36.33	306.00
Pregunta 7	2.17	5.00	69.00	193.50	36.33	306.00
Pregunta 16	2.17	5.00	69.00	193.50	36.33	306.00
Total	13	30	414	1161	218	1836

Fuente: elaboración propia

Tabla 35*Chi cuadrada de la hipótesis general*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	3	2.17	0.83	0.69	0.32
2	12	5.00	7.00	49.00	9.80
3	64	69.00	-5.00	25.00	0.36
4	198	193.50	4.50	20.25	0.10
5	29	36.33	-7.33	53.78	1.48
6	1	2.17	-1.17	1.36	0.63
7	6	5.00	1.00	1.00	0.20
8	61	69.00	-8.00	64.00	0.93
9	223	193.50	29.50	870.25	4.50
10	15	36.33	-21.33	455.11	12.53
11	5	2.17	2.83	8.03	3.71
12	3	5.00	-2.00	4.00	0.80
13	73	69.00	4.00	16.00	0.23
14	184	193.50	-9.50	90.25	0.47
15	41	36.33	4.67	21.78	0.60
16	1	2.17	-1.17	1.36	0.63
17	2	5.00	-3.00	9.00	1.80
18	53	69.00	-16.00	256.00	3.71
19	190	193.50	-3.50	12.25	0.06
20	60	36.33	23.67	560.11	15.42
21	1	2.17	-1.17	1.36	0.63
22	3	5.00	-2.00	4.00	0.80
23	80	69.00	11.00	121.00	1.75
24	181	193.50	-12.50	156.25	0.81
25	41	36.33	4.67	21.78	0.60
26	2	2.17	-0.17	0.03	0.01
27	4	5.00	-1.00	1.00	0.20
28	83	69.00	14.00	196.00	2.84
29	185	193.50	-8.50	72.25	0.37
30	32	36.33	-4.33	18.78	0.52
					66.80

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

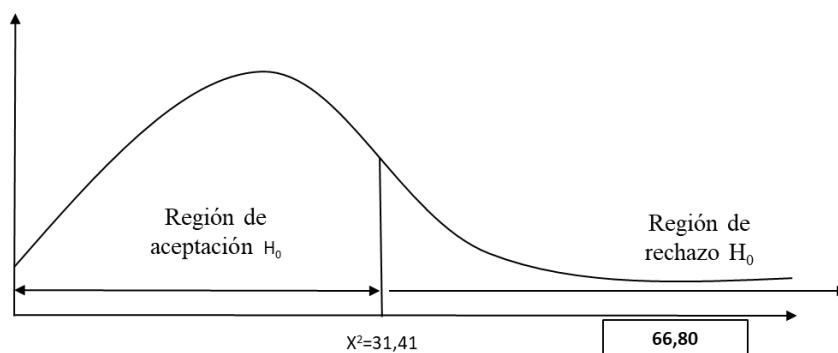
Chi cuadrado tabular

$$X^2=31.41$$

Figura 28

Chi cuadrada de la Hipótesis General

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 66,80, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31,41), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “El clima organizacional no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_1): “El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima”

V

Discusión de los resultados

1. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR Servicio de Parques de Lima.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Duque (2009) quien 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, ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

2. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la primera hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR Servicio de Parques de Lima. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Luthans, (2002), manifiesta que la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

3. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la segunda hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR Servicio de Parques de Lima. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Chiavenato (2009),

señala que en todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

4. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la tercera hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR Servicio de Parques de Lima. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Robbins (2014), manifiestan que un líder como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

VI

Conclusiones

1. Se ha demostrado que el clima organizacional se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR Servicio de Parques de Lima, lo cual implica que el clima organizacional se relacionan con el desempeño laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla 33).
2. Se ha demostrado que la motivación se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR Servicio de Parques de Lima, lo cual implica que la motivación se relacionan con el desempeño laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla 26)
3. Se ha demostrado que la comunicación se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR Servicio de Parques de Lima, lo cual implica que la comunicación se relacionan con el desempeño laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla 29).
4. Se ha demostrado que el liderazgo se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR Servicio de Parques de Lima, lo cual implica que el liderazgo se relacionan con el desempeño laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla 32).

VII

Recomendaciones

1. Promover un buen clima organizacional en la institución SERPAR a fin de que se constituya en una ventaja competitiva y así lograr un mejor desempeño de los trabajadores mejorando las relaciones interpersonales entre todos los trabajadores de la institución que redunde en una mayor productividad y mayor eficiencia en la empresa.
2. Elaborar un plan de motivación que incluya factores intrínsecos y extrínsecos a fin de logran un mejor desempeño y por lo tanto mayor productividad de los trabajadores en la empresa SERPAR.
3. Fortalecer la comunicación en la empresa SERPAR mejorando los canales de comunicación aplicando una comunicación más asertiva y eficaz con los trabajadores y los jefes de tal manera que se cumplan los objetivos con mayor eficiencia mejorando el nivel de servicio de atención a los usuarios.
4. Capacitar en temas de liderazgo a los trabajadores de la institución SERPAR para lograr que todos desarrollen su potencial de liderazgo y contribuya al desarrollo de una organización más eficiente y por lo tanto sea más competitiva.

VIII

Referencias

- Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bunge M. (2005). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. México: Siglo xxi editores S.A de C.V.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., Weick, K., (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York, EE.UU: McGraw-Hill.
- Certo, S. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston: Allyn & Bacon.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. McGraw – Hill segunda edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Novena edición: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición: Pearson Educación de México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da. Edición: McGraw- Hill. México.

- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: 8° Edición. Pearson Educación.
- Dessler, Gary. (1997). *Human Resource Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, pp. 248.
- Druker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Duque, M. (2009). *Desarrollo del Modelo de Clima Organizacional Maquiavícol Ltda. 2009*. (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford Universtisy Press.
- Gibson, J. (1992). *Organizaciones*. México: Editorial: McGraw Hill.
- Guerrero, B. (1996). *Evaluación del Desempeño Mas Allá del ritual*. Edición. Abril Junio.
- Hall R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México: 2da. Edición, Prentice Hall.
- HayGroup, (2001). *Factbook Recursos Humanos*. Madrid: Aranzadi S.A.
- Huamaní, N. (2015). *El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de Conducción de Trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, la Línea 1 en el 2013*. (tesis de pregrado). Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Lima, Perú.
- Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management*. Nueva York, 1995, p. 423.

- Koys, y DeCottis, (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations.*
- Levicki, C. (2000). *El gen del liderazgo.* México: Panorama.
- Litwin G. y Stringer H. (1978). *Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration.* Harvard University.
- Litwin, G. y Stringer, H. (1998). *Organizational Climate.* Boston: Documento de Harvard University Press.
- Luthans, F. (2002). *Organizacional Behavior.* New York: McGraw-Hill Irwin
- Marroquín, S. y Pérez, L. (2011). *El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King.* (tesis de pregrado) Universidad De San Carlos, Guatemala.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality.* Nueva York & Row.
- Milkovich, G. & Boudrem, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill 6.
- Mitchell, T. (1997). *Matching motivational Strategies with Organizational Context, L.L. Cummings y B.M. Shaw (eds.) Research in organizational Behavior,* vol, 19 JAI Press, Greenwich CT.
- Naveda, K. (2017). *El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017*?. (tesis de pregrado). Universidad de Huánuco, Perú.

- Pérez, N. y Rivera, P. (2013). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. (tesis de posgrado). Universidad de la Amazonia Peruana, Perú.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Decimosegunda edición Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Décima Edición Prentice Hall.
- Robbins, S. and Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Decimoquinta Edición McGraw-Hill.
- Sánchez de Armas M. (2007). *Clima laboral y estrategia de comunicación. Escenarios y convergencias*. 1-10.
- Sastre, M. (2009). *Diccionario de Economía y Empresa*. Madrid, España: del economista.
- Schneider y Reichers, (1983). *On the etiology of climates*. Personnel Psychology.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. Personal Psychology. pp, 28, 447-479.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emocoes*. São Paulo: Thomson.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana.

Taguiri, R. (1968). *The Concept of Organizational climate*, in R. Taguiri y G.H. Litwin (dirs.), *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.

IX. Anexo

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE SERPAR- SERVICIO DE PARQUES DE LIMA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p>Problema Central ¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima?</p> <p>Problemas Secundarios: ¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima? ¿Cómo determinar que la comunicación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima? ¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima?</p>	<p>Objetivo General Determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.</p> <p>Objetivos Específicos: Demostrar que la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR - Servicio de Parques de Lima. Determinar que la comunicación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima. Demostrar que el liderazgo influye en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.</p>	<p>Hipótesis General: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.</p> <p>Hipótesis Específicas: La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR - Servicio de Parques de Lima. La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima. El liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima.</p>	<p>Identificación de Variables</p> <p>V. Independiente X= Clima organizacional</p> <p>V. Dependiente Y= Desempeño laboral</p>	<p>V. Independiente La motivación La comunicación El liderazgo</p> <p>V. Dependiente La remuneración La capacitación El trabajo en equipo</p>