



— Universidad —
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS (MBA)

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL RENDIMIENTO LABORAL
DEL PERSONAL EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE
PETRÓLEO DE CHINA (CNPC – PERÚ), 2019

PRESENTADO POR:

TIAN XIUQIAN

Para optar el grado de Maestra en Ejecutiva en
Administración de Negocios (MBA)

ASESOR DE TESIS: Dr. MAXIMILIANO CARNERO ANDIA

LIMA - PERÚ
2019
ÍNDICE

Resumen

Abstract

Introducción

Capítulo I

Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1.....	Marc
o Histórico	01
organizacional	01
1.1.1 Clima	
1.1.2 Rendimiento	
laboral	03
1.2.....	Marc
o Teórico	05
organizacional	05
1.2.1 Clima	
1.2.2 Rendimiento	
laboral	16
1.3.....	Inve
stigaciones.....	34
1.3.1	
Investigaciones Nacionales.....	34
1.3.2	
Investigaciones Internacionales	37
1.4.....	Marc
o Conceptual.....	40

Capítulo

II

El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 Planeamiento del Problema	41
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	41
2.1.2 Antecedentes Teóricos	43
2.1.3 Definición del Problema.....	45
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación.....	46
2.2.1 Finalidad	46
2.2.2 Objetivo General y Específicos	47
2.2.3	
Delimitación del Estudio	48
2.2.4	
Justificación e Importancia del Estudio.....	48
2.3 Hipótesis y	
Variables.....	49

2.3.1 Supuestos Teóricos.....	49
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas	49
2.3.3 Variables e Indicadores	51

Capítulo III

Método, Técnica e Instrumentos

3.1 Población y Muestra.....	52	3.2
Diseño Utilizado en el Estudio.....	54	3.3
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	54	3.4
Procesamiento de Datos.....	55	

Capítulo IV

Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 Presentación de Resultados.....	56	4.2
Contrastación de Hipótesis	85	4.3
Discusión	86	

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones	100	5.2
Recomendaciones.....	101	

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

Referencias electrónicas

ANEXOS:

01 Matriz de Consistencia

02 Encuesta

03 Ficha de Validación

RESUMEN

En toda empresa se necesita que exista un buen clima, con el fin que el personal que labora en la organización tenga un buen rendimiento, dado que diversos estudios han confirmado dicha teoría, es por ello que este sector debe

implementar infraestructura adecuada, capacitaciones, etc., buscando que exista un ambiente saludable y cómodo.

El objetivo general del trabajo de investigación fue demostrar si el clima organizacional, incide en el rendimiento laboral del personal en la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC – Perú), 2019.

En cuanto a los instrumentos y metodología que han sido empleados en la investigación estuvieron de acuerdo con la estructura del proyecto, teniendo en cuenta que fue explicativo, aplicado, población CNPC-Perú, muestra empleados, confianza 95% y error 5%; técnica encuesta, validado por gerentes con el título de Doctores, prueba chi cuadrado y corregida por Yates.

En conclusión, se ha demostrado que el clima organizacional, incide significativamente en el rendimiento laboral del personal en la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC – Perú), 2019.

Palabras claves: Clima organizacional, rendimiento laboral, esfuerzos desplegados, desarrollo del personal, objetivos institucionales, estándares de productividad.

ABSTRACT

In every company, there is a need for a good climate, in order for the staff working in the organization to have a good performance, since several studies have confirmed this theory, which is why this sector must implement adequate infrastructure, training, etc., looking for a healthy and comfortable environment.

The general objective of the research work was to demonstrate whether the organizational climate affects the work performance of the staff in the National Petroleum Corporation of China (CNPC - Peru), 2019.

As for the instruments and methodology that have been used in the research, they agreed with the structure of the project, taking into account that it

was explanatory, applied, CNPC-Peru population, shows employees, 95% confidence and 5% error; Technical survey, validated by managers with the title of Doctors, chi-square test and corrected by Yachts.

In conclusion, it has been shown that the organizational climate has a significant impact on the work performance of personnel in the National Petroleum Corporation of China (CNPC - Peru), 2019.

Key words: Organizational climate, work performance, efforts made, staff development, institutional objectives, productivity standards.

INTRODUCCIÓN

Con relación a las variables que se han desarrollado, se aprecia que es un tema de actualidad e importancia, dado que son dos situaciones que se ve en toda empresa, dado que es necesario que exista un clima excelente, buscando que el rendimiento del personal sea lo más óptimo posible, pues para lograrlo se necesita un ambiente con una infraestructura adecuada, capacitación de calidad y constante tanto a nivel nacional como local, para que el talento humano rinda y pueda cumplir con los objetivos de este sector empresarial.

Respecto al desarrollo de la tesis estuvo dividida en cinco capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; Conclusiones y Recomendaciones; Bibliografía y los Anexos respectivos.

Cap. I: Compuesto por el marco histórico y teórico el cual fue desarrollo con diferentes puntos de vista de autores que han escrito sobre ellas y donde se aprecia que existen diferentes opiniones las cuales son favorables, destacándolos por su importancia; culminando con las investigaciones y el marco conceptual.

Cap. II: Comprende la metodología utilizada para desarrollar esta parte de la tesis; destacando la descripción sobre la realidad del tema elegido, dado que es necesario que exista un clima adecuada, con el fin que el rendimiento del talento humano sea el adecuado y así lograr con lo que se tiene planificado alcanzar; objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; acabando con las hipótesis y variables.

4

Cap. III: Englobo la población de la CNPC – Perú) y muestra empleados; diseño, técnicas para el recojo de información que dieron los antes mencionados; finalizando con el procesador para analizar los datos.

Cap. IV: Trabajando con la técnica encuesta, instrumento cuestionario, el cual estuvo conformado por diferentes preguntas en la modalidad de cerradas, con las cuales se hizo la estadística y gráfica, luego se interpretó cada una para mayor comprensión, acabando con contrastación de hipótesis y la discusión donde autores brindaron sus opiniones, siendo muy diversas.

Cap. V: Conclusiones se hicieron en relación a los objetivos e hipótesis y las recomendaciones siendo factibles.

Capítulo I

Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 MARCO HISTÓRICO

1.1.1 Clima organizacional

Como se puede apreciar la historia de la administración, el ser humano ha ido evolucionando de forma gradual, desde los grandes autores clásicos como Taylor y Fayol hasta el tiempo de la Administración Moderna.

De esta manera **DELGADO CASTILLO, Héctor (2002)**, refiere que en la escuela clásica de la Administración es hasta fines del siglo XIX en que surgen dos grandes figuras pilares de esta época de la evolución de la Administración Científica: Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), los cuales aunque contemporáneos realizaron cada uno diferentes aportaciones.

Tal es así, que se tiene como ejemplo de lo anterior son las aportaciones siguientes como la de Taylor que son: 1. La necesidad de desarrollar la Administración como disciplina científica. 2. Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado. 3. Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador 4. Colaborar entre patronos y empleados.

Tal es así, que el enfoque de Taylor fue principalmente visto desde lo económico, en sus últimos años quien manifestó un gran interés sobre la dignidad que tenía que tener el trabajador aunque esta fase de sus ideas y principios no fue tan conocida.

Es por ello, que la aportación que Henri Fayol realizó a la evolución del pensamiento administrativo se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización entendida como una entidad productora de bienes y/o servicios. (pp. 1-4)

Es importante mencionar que a diferencia de Taylor mencionan **TERRY, George y Franklin, STEPHEN (1985)** los esfuerzos de Fayol se referían a la “Administración Clásica”, el foco era la empresa como un todo, no solo un segmento de ella. Fue un pionero del concepto de considerar que la Administración estaba compuesta de funciones y su trabajo proporcionó un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse a la Administración.

En tal sentido, dentro de sus aportaciones están: 1. Áreas funcionales 2. Universalidad de la Administración 3. Los 14

principios (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo)

4. Modelo del proceso administrativo.

Sin lugar a duda Taylor se enfocó a resolver los diversos problemas que se presentaban en el área de producción principalmente la deficiencia en el desempeño de los trabajadores. Fayol dirigió sus esfuerzos hacia la identificación de las funciones administrativas y a establecer los llamados principios de la administración en donde universaliza estos conceptos.

A pesar de que no se hablaba de clima organizacional Taylor mencionó a su modelo tradicional en donde los gerentes establecían cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera continua y después motivaban a los empleados mediante un sistema de incentivos salariales. Sin duda los recursos humanos eran motivados mediante ganancias económicas. Cabe mencionar que en teoría los gerentes eran la representación del liderazgo en el equipo de trabajo y que como un método estratégico para esas épocas era entre más producción más dinero. (p. 45)

1.1.2 Rendimiento laboral

Conforme la historia donde se describe sobre estos hechos, la **PÁGINA VIRTUAL WORKMETER (2013)** publicó en su web que la motivación desempeña un papel esencial en el rendimiento

de los trabajadores no es algo nuevo, podemos encontrar esta relación entre motivación y rendimiento en diversos autores a lo largo de la historia como lo presenta a continuación:

1) Vroom en 1964 con su teoría de la expectativa y motivación.

2) Gary Blau (1993) descubrió que los componentes de la motivación contribuían al rendimiento laboral, pero también que la combinación de ambos era muy importante.

Asimismo, otras investigaciones que merece la pena mencionar son las de **Meece, Wigfield** y Eccles en 1990 que demostraron la importancia de las expectativas de éxito que puede tener el individuo para explicar el comportamiento y su motivación. Y Richard T. Mowday y Daniel G. Spencer (1981) demostraron que la motivación estaba relacionada con el absentismo con lo cual se puede predecir el rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación.

Es por eso, que como último y muy importante es la aportación de Ruth Kenfer en 1995 que señala que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. Esto es que no sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación. Muchas veces conocer cuál es nuestro rendimiento conseguido puede favorecer la motivación futura.

Por tanto, se tiene que motivar a los trabajadores para que quieran y para que puedan realizar convenientemente su cometido, la motivación laboral es parte importante en el éxito de la eficiencia empresarial. (pp. 1-2)

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Clima organizacional

El clima organizacional en las empresas juega un papel muy importante, ya que existiendo un ambiente agradable, los empleados se sentirán a gusto con su trabajo, dando buenos resultados a la organización; sin embargo, de no ser el caso, esto influiría en el rendimiento de los integrantes de la empresa, perjudicando a la organizaciones con relación a las metas que tienen previstos lograr y/o alcanzar.

Al respecto, el **MINISTERIO DE SALUD (2013)** lo define de la siguiente manera: **“Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo”**. (p. 16)

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De igual manera, para **CHIAVENATO, Idalberto (2010)** **“El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”**.

Asimismo, agrega que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (p. 15)

Por otro lado aparece **DESSLER, Gary (2014)** manifestando que no existe un consenso frente a la definición de clima organizacional, ni de los factores que intervienen en él, haciendo referencia a varios enfoques. (p. 25)

Clima organizacional bajo la definición de **STEPHEN Covey (2013)** es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que

representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

El Clima Organizacional es: Un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser. El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. (p. 98)

De igual modo, los autores **BLAU, P. y W, SCOTT (2010)** señalan que los climas organizacionales pueden determinarse por el ambiente físico. Sin duda alguna que, hace algunos años, se

produjo un cambio en las instituciones bancarias creando una sensación de cordialidad y menos formalismos al suprimir las ventanillas con barrotes de los cajeros y los policías armados. En otro aspecto, los discursos ya preparados de los jefes, los informes de los accionistas y la publicidad nacional pueden proporcionar algunos rasgos de la personalidad de una empresa. Pero en la mayoría de casos una combinación de ciertos pequeños indicadores dentro de la organización puede revelar tantos detalles acerca de la verdadera naturaleza de una empresa como la información directa o indirecta suministrada por los informes oficiales y las relaciones públicas.

Es así que a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: • El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. • El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p. 77)

Por otro lado, el autor **HALLER, Gilmer (2010)** informa que la personalidad de una empresa es, en muchos aspectos, una resultante de los distintos comportamientos humanos de quienes la integran. Evidentemente, este hecho complica pero, al mismo tiempo, da sentido a cualquier análisis de los climas organizacionales.

Tal es así, que en un análisis interdisciplinario de las organizaciones, de sus procesos de expansión y de las distintas influencias que las mismas proyectan sobre los individuos que trabajan en ellas. Presthus habla de tres tipos básicos de la cúspide de la pirámide, o cerca de ella, se encuentran las “fuerzas vivas”, que reaccionan positivamente a la extensa situación burocrática y que triunfan en ella. La mayoría neutra o amorfa está integrada por los “indiferentes”, que consideran sus empleos como meros instrumentos para obtener satisfacciones fuera del ambiente laboral.

Aunque no es lícito pretender colocar a las personas en casilleros rígidos, lo cierto es que el comportamiento de éstas difiere en cuanto que cada uno de ellos apunta en distinta dirección; esto puede llevar a pensar que una organización importante concede puestos de trabajo más atractivos a las fuerzas vivas (menos exigentes respecto a determinados puntos que conducen al éxito), que al tipo de persona que sólo desea zafarse, sumida en la indiferencia, o al individuo que pretende rebelarse contra el status quo. Por este motivo, sería conveniente tener en cuenta que tal vez las personas reúnan algunas de las características de los tres tipos. Una persona puede muy bien desempeñar un papel de fuerza activa hasta alcanzar una posición

de cierta seguridad, que le permita mantenerse después al margen de toda vicisitud.

Es por eso, que muchos investigadores afirman que ambas posturas –la de las fuerzas vivas y los indiferentes- son funciones de la clase social y de la formación, la igual que la personalidad, y que las actitudes presididas por el propósito de escalar posiciones en la pirámide jerárquica son complejas y contradictorias; pues, gran parte de los autores citados subrayan la importancia de dar con la fórmula conciliadora entre el individuo y la organización, pese a todas las dificultades que presenta una definición correcta del concepto de la personalidad.

De otro lado, el clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes según **SALAZAR, José y OTROS (2013)** son: Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (p. 75)

Con relación a los **componentes del clima organizacional**, muchas veces se hace alusión a las variables que intervienen en su configuración, es decir, aspectos del entorno laboral y organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente. Es por ello, que los autores **MAÑAS, M, GONZÁLES-ROMA, V. y J, PEIRÓ (2010)** presentan una lista donde se aprecia las variables que influyen en cómo se conforman los climas:

- **Autonomía.** Responsabilidad y libertad personal en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha.
- **Cohesión.** Tipo de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
- **Confianza.** Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
- **Presión.** Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productiva.
- **Apoyo.** Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.
- **Reconocimiento.** Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
- **Imparcialidad.** Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
- **Innovación.** Posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

Asimismo, informa que a partir de estas variables percibidas el clima se puede orientar entre lo favorable a cada una de ellas y a su conjunto o hacia lo desfavorable. Así, en una organización donde se permita una gran autonomía a sus empleados, presente un elevado nivel de cohesión, exista confianza, la presión no sea excesiva, se preste apoyo, se lleven a cabo acciones de reconocimiento, se actúe con imparcialidad y se trate con justicia y, por último, se facilite la innovación y el cambio, se puede decir que cuenta con clima muy positivo y favorecedor del logro de los objetivos.

En este sentido, las consecuencias del clima, es decir, sobre qué variables influye él a su vez, son muy variadas. Así, los resultados de las investigaciones han señalado que el clima influye sobre diversas facetas de la satisfacción laboral; que un clima de innovación no solo potencia esta en cuanto a resultados obtenidos, sino que también provoca un aumento de la cohesión y del comportamiento de los miembros; que el clima juega un papel importante en la explicación de experiencias laborales subjetivas, como la tensión experimentada y la satisfacción, así como en el rendimiento alcanzando; y que el clima puede ser un buen predictor de la permanencia o la propensión al abandono de la organización. (pp. 99-102)

Las empresas, lo mismo que las personas, poseen una personalidad propia y no pueden agruparse, sin más ni más, en categorías perfectamente delimitadas; cada una de ellas es única y distinta en muchos aspectos. Los problemas de un tema en constante mutación nos obliga a buscar al menos algunos

esquemas patrón de las influencias socioambientales sobre el individuo en su trabajo.

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. **RODRÍGUEZ, Juan (2016)** menciona que el clima organizacional se caracteriza por: • El clima organizacional es permanente, es decir las empresas

guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
 - El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
 - Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. •
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos. (p. 5)

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute como sugiere **MARTÍNEZ, Luis (2012)** sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran

variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La existencia de nueve dimensiones explica el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a) Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- b) Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- c) Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- d) Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e) Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f) Cooperación: Es el sentimiento 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 énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h) Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (pp. 10-12)

1.2.2 Rendimiento laboral

Es necesario que en la empresa exista un clima adecuado, buscando que el personal que labora en las diferentes áreas pueda cumplir con su labor, dado que existen diferentes estudios que así lo confirman, es por eso, que las organizaciones deben implementar zonas adecuadas, con el fin que el talento pueda desarrollarse y brindar un adecuado desempeño en la tarea encomendada.

Al revisar los contenidos relacionados con el rendimiento laboral, encontramos que los especialistas que tratan este tema tienen diferentes puntos de vista. Al respecto **SALAZAR LARRAIN, Luis (2014)**, propone la siguiente definición: **“El rendimiento laboral es la eficiencia de los trabajadores, medida en volúmenes de producción satisfactoria, por empleado, por hora/ hombre o por jornada trabajo/ hombre”**. (p. 67)

Para **MOTOWIDLO, S. J. (2013)** el rendimiento laboral es: **“El valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo”**. (p. 39)

De igual manera, cabe señalar que los autores **CAMPBELL y otros (2012)** establecieron que el rendimiento debe distinguirse de la efectividad. De otro lado refieren que **“El rendimiento es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en la realidad, y puede ser observado. El rendimiento incluye aquellas acciones que son relevantes para las metas de la operación y puede ser medido en término de lo que realmente hace cada individuo (esto es, el nivel de su contribución)”**. (p. 35)

Según **GIBSON James L., IVANCEVICH John M. y James H. DONNELLY JR. (2012)** señalan que el Rendimiento Laboral es: **“El resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia, y otros criterios de efectividad”**. (Ob.cit., p. 397)

Por otro lado, **PORTER Lyman y Edward LAWIER (2011)** definen el rendimiento del trabajo como: **“El efecto neto del esfuerzo de una persona modificado por sus habilidades y cualidades características y por su papel de percepciones”**.

Asimismo, manifiestan que su definición implica que el rendimiento en una situación dada se puede ver como resultado de una interrelación entre esfuerzo, habilidades y cualidades características, y el papel (o tarea) de percepciones. (p. 28)

Para el especialista **ROSENBERG J. M. (2010)** manifiesta que **el rendimiento que esperan las organizaciones de sus empleados es el beneficio anticipado en una iniciativa empresarial concreta: cociente entre el beneficio**

anticipado y el valor total de la inversión, expresado normalmente en forma de tanto por cuanto anual. (p. 359)

De ahí, **RAMOS, J., GRACIA, F. y J. M., PEIRÓ (2012)** manifiestan en la definición de su colega Motowidlo que se puede apreciar las principales características del rendimiento visto desde un punto de vista científico. En primer lugar, y desde una perspectiva completamente estricta, se trata del valor asignado por la organización a una serie de comportamientos de sus empleados. Dicho valor puede ser positivo o negativo, y supone la contribución del trabajador a la consecución de una cierta eficacia organizacional.

Como puede comprobarse, la definición no habla exactamente del rendimiento como conducta, aunque esta es la forma por la que tradicionalmente se le ha operacionalizado. Es decir, es correcto considerar el rendimiento como un grupo de comportamientos laborales, pero es un error considerable, en contra de lo que podría creerse, definirlo como el resultado de los mismos en forma de productos o servicios generados.

Sin embargo, términos tan variados como la eficiencia, la productividad, la eficacia o incluso la excelencia se refieren a resultados, mientras que rendimiento implica siempre las cuotas que se dirigen a los mismos. (pp. 283-342)

Por otro lado, los autores **MOORHEAD, G. y R. W., GRIFFIN (2011)** refieren que el **rendimiento laboral también suele definirse de una forma operativa como una función de la capacidad del trabajador y de su motivación.**

Si el estado psicológico de activación hacia el trabajo es la motivación laboral, su resultado conductual, y por tal motivo susceptible de observación, es el rendimiento. (pp. 65-69)

Como era de esperar, diversos autores han encontrado relaciones significativas entre motivación y rendimiento. En este sentido, destacan el trabajo de **BLAU, G. (2014)** quien descubrió que los componentes de la motivación esfuerzo y dirección contribuían al rendimiento laboral, pero que la combinación de los dos factores era también muy eficaz para explicar parte de la varianza del mismo. Lo que resulta evidente es que factores tanto personales como organizacionales influyen a ambos. (pp. 152-170)

En cuanto al rendimiento de tarea los especialistas **REE M. J., CARRETTA T. R. y STEINDL J. R. (2011)** manifiestan que es aquel que se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales y está compuesto por diversos componentes, entre otros:

- Posesión del conocimiento, habilidades y técnicas requeridas para realizar las tareas.
- Formación para nuevos trabajos o simplemente, estar al día de las modificaciones en las demandas de las mismas tareas. •
- Aplicación del conocimiento, tareas, técnicas para conseguir las metas organizacionales.

Este tipo de conductas de tareas tienen dos formas: la primera se basa en la transformación de materias primas en bienes y servicios organizacionales, como la producción de un

mermelada en una pequeña empresa hortofrutícola. La segunda implica realizar tareas que faciliten la anterior, como el mantenimiento, la planificación, la coordinación y la supervisión. La labor de los directivos y supervisores, aunque también la de otros trabajadores, puede incluirse en esta segunda forma. El rendimiento adecuado en cualquiera de las dos supone respetar la expectativa de valor buscada por la organización. (pp. 219-232)

De igual manera, para **KATZ D. y R. L., KAHN (2012)** indican que un buen rendimiento es aquel que, además de cumplir con las obligaciones del rol de tarea del trabajador, comporta el que éste se comprometa de forma espontánea en comportamientos beneficiosos para la organización. En este sentido, durante las últimas décadas ha emergido una interesante área de investigación referida al denominado rendimiento contextual, definido como aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global.

Este tipo de comportamientos ha recibido distintas denominaciones para referirse a conceptos muy similares, entre otras el comportamiento organizacional prosocial y la conducta extra-rol. En conjunto, todos reúnen una serie de características:

- Voluntariedad: pues nunca deben formar parte de las obligaciones del puesto
- Intencionalidad: es el propio trabajador quien decide establecer un compromiso con la organización por medio de sus conductas.

- Carácter positivo: como es lógico, pretende un beneficio cierto de la organización.

21

- Carácter desinteresado: la motivación fundamental de quien las realiza no es un bien personal, aunque no lo descarte.

Existen diversas formas por las que un trabajador puede contribuir al contexto del trabajo. La primera corresponde a la mejora de ciertas circunstancias psicosociales de la organización: el empleado promueve afectos positivos y de confianza entre sus compañeros, e incluso colabora para disminuir la hostilidad y el conflicto.

De esta forma es posible aumentar la comunicación interpersonal y la cooperación. Una segunda posibilidad con la que se apoya el contexto de trabajo implica aumentar la predisposición personal para realizar conductas que aumenten el valor organizacional. Por último, la tercera forma de contribución se realiza a través del comportamiento que afectan a la conservación o al ahorro sobre los recursos tangibles de la organización, como utilizar el automóvil propio en lugar del que facilita la organización, o ahorrar energía apagando las luces o máquinas no necesarias. (pp. 19-22)

Por otra parte, los autores **BATEMAN, T. S. y D.W ORGAN (2005)** refieren que también lo relacionado con el rendimiento contextual son las conductas de la ciudadanía organizacional que implican la voluntad de los trabajadores de cooperar con sus compañeros. Globalmente contribuyen al funcionamiento eficaz de la organización, de igual forma presenta cinco dimensiones de este tipo de conductas que son las siguientes:

- Altruismo: comportamiento de ayuda a compañeros. •

Concienciación: conductas que ayudan a la organización, pero no a individuos o grupos concretos.

22

• Deportistas: aceptar los inconvenientes sin queja. • Cortesía: evitar problemas teniendo a los demás informados de las propias decisiones y actos que pueden afectarlos. • Virtud cívica: participación responsable en los procesos políticos de la organización.

Estas dimensiones, sin embargo, han sido cuestionadas en los últimos años por causa de distintos problemas metodológicos y conceptuales, por lo que actualmente los expertos se replantean por un lado si realmente se refieren a aspectos cualitativamente diferentes entre sí, y por otro sí su contenido es o no distintos al del rendimiento contextual. (pp. 587-595)

En cuanto a los factores que intervienen en el rendimiento laboral, **SCHEIN, Ernst (2016)** manifiesta que el análisis de los factores del rendimiento laboral se ha establecido claramente que la productividad es el resultado de la intervención de un vasto número de factores, tanto individuales (el trabajador), como situacionales (naturaleza de la tarea, la organización); tanto subjetivos (clima laboral, motivaciones, etc.) como objetivos (condiciones materiales, salarios, etc.); tanto racionales, como irracionales. Entre los principales factores individuales considera los siguientes:

- Factores físicos del trabajador: coordinación motora, destreza, fuerza, resistencia, limitaciones físicas.
- Factores de entrenamiento: instrucción, capacitación, experiencia laboral, adiestramiento, etc.
- Factores psicológicos: agudeza sensorial, nivel intelectual,

capacidad de aprendizaje, aptitudes, habilidades, personalidad, motivación, satisfacción laboral, moral, etc.

23

En cuanto a los principales factores situaciones pueden considerarse:

- Factores relacionados con la naturaleza de la tarea: mayor o menor complejidad, grado de dificultad, entrenamiento, fatiga, tedio, descanso, iluminación, ventilación, ruidos.
- Factores relacionados con la empresa: tipo de supervisión, incentivos, remuneración, promociones, sueldos, etc. (pp. 22-24)

La medición del rendimiento laboral ha recibido diferentes denominaciones, según los autores. Las denominaciones más empleadas son evaluación del rendimiento laboral o evaluación del desempeño laboral. Ambas hacen referencia a la eficiencia y productividad del trabajador en el desempeño de las tareas de su puesto medido en términos de habilidades, competencias y producción.

Por ello, el autor **TIFFIN, J. (2010)** expresa que la evaluación por competencias mide las capacidades y requiere, complementariamente, información histórica y de producción para constituirse en una evaluación verdaderamente integral. En este sentido, la evaluación del rendimiento laboral (desempeño laboral) constituye un instrumento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

Al procedimiento para evaluar al personal, generalmente se le llama “evaluación del rendimiento”, aunque también es costumbre

denominarla “calificación del desempeño”, “evaluación de méritos”, “calificación del desempeño”, “evaluación de méritos”, “calificación de la eficiencia”.

24

Cabe señalar, que el especialista define la evaluación del rendimiento como: “lo que llamamos calificación de méritos, el cual consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su superior o por alguna otra persona debidamente acreditada y que conozca a la perfección el trabajo en cuestión”. Si bien es cierto que el enfoque actual es la gestión por competencia en donde la evaluación mide capacidades que amplían su desarrollo laboral y no sólo el comportamiento histórico del trabajador; sin embargo, considero, desde el punto de vista de este estudio, que el rendimiento está en función del desempeño en cumplimiento de tareas y lo que se busca en este tipo de trabajo es la manifestación del quehacer estandarizado de los individuos, de manera que se puedan medir la eficiencia y productividad.

Es por ello, que la evaluación del rendimiento es una actividad crítica de la administración de personal. Su meta es proporcionar un cuadro relativamente preciso del rendimiento de los trabajadores en el pasado y ofrecer una perspectiva válida de su posible rendimiento laboral. (pp. 48-52)

De ahí, **HODGETTS, R. (2014)** expresa que el propósito de los métodos y las técnicas de evaluación del desempeño laboral es conferirle al evaluador una base para determinar qué individuos están dando un rendimiento por debajo de los niveles de aceptación, quienes realizan un trabajo superior a este nivel.

Además, existen diferentes formas para determinar el

rendimiento laboral del trabajador. Desde el punto de vista de la secuencia del trabajo, la evaluación del desempeño puede efectuarse en cualquiera de las fases siguientes:

25

- Durante el entrenamiento previo. Es decir, mientras el trabajador se halla aprendiendo la tarea o actividad.
- Por simulación. Es decir, se crea un ambiente artificial de trabajo y se plantean situaciones críticas “tipo” a fin de apreciar el desempeño del trabajador en dicha situación experimental.
- Durante el trabajo real

Con referencia a los aspectos que se consideran en la evaluación del trabajador se considera, básicamente, los siguientes:

- La producción del trabajador. La cantidad de productos elaborados o los servicios proporcionados son un indicador bastante objetivo de la productividad. Este criterio se aplica principalmente en trabajos físicos o de rutina.
- El comportamiento laboral del trabajador. Es, a menudo, conveniente obtener información sobre el desempeño laboral del trabajador averiguando su conducta; es decir, conociendo sus ausencias, tardanzas, quejas, rotaciones, accidentes, etc.
- Opiniones y juicios sobre el trabajador. Otra manera de determinar el desempeño del trabajador es obteniendo juicios y opiniones que sobre su comportamiento laboral tienen las personas vinculadas con él. De este modo se pueden obtener opiniones sobre sus superiores, sus subordinados o sus compañeros de igual rango. (pp. 78-79)

Respecto a la necesidad de disponer de medidas objetivas del rendimiento, **FLEISHMAN, E. (2012)** refiere que siempre es

26

conveniente, cada vez que resulte posible, obtener medidas objetivas tales como la cantidad de producción, el número de ausencias, el número de errores, la frecuencia de accidentes, etc. No obstante, para la mayoría de los puestos, no siempre es posible basarse en los juicios objetivos por lo que no pueda más remedio que basarse en los juicios subjetivos. (pp. 89-90)

Con respecto a los métodos de evaluación del rendimiento laboral, según **HODGETTS, R. (2014)** existen numerosas técnicas, las cuales pueden agruparse en 5 categorías básicas:

- Método escalar, se traza un continuo que va desde un grado reducido de desempeño llegando hasta un grado elevado de desempeño, el trabajador debe ser ubicado en este continuo.
- Método de comparación, el evaluador compara al sujeto con otros sujetos que pertenecen a su mismo grupo de trabajo.
- Método de listas de verificación, el evaluador califica al sujeto en base a un listado de factores establecido previamente, determinado si los cumple o no.
- Método de incidentes críticos, se presentan situaciones críticas, a fin de determinar cómo reacciona el trabajador ante ellas o bien, se analizan los informes con respecto a desempeño del trabajador en situaciones críticas reales.
- Método de evaluación por objetivos, el rendimiento del trabajador es evaluado en función del cumplimiento o no de metas previamente determinadas. (Ob. Cit. pp. 80-82)

Evaluamos continuamente el trabajo de los empleados, bien sea formal o informalmente. Estas valoraciones pueden deberse a observaciones fortuitas, a la memoria, a rumores o a la intuición. Pero también se puede utilizar un sistema formal y racional; con él

27

las valoraciones son más precisas, justas y más útiles para todos los implicados.

Lo mismo que las organizaciones necesitan una razón para llevar a cabo programas de entrenamiento, también necesitan una justificación para realizar un programa de evaluación del rendimiento. Las necesidades de la organización se deben especificar claramente con el fin de que se recojan en el programa de evaluación.

Es por ello, que el especialista **McGREGOR, D. (2011)** comentaba que a las personas no les gusta evaluar a otros y que generalmente muestran resistencia a participar en programas de este tipo. Los directores se niegan a dirigir las sesiones de valoración o si lo hacen. Se lleva a cabo de un modo tan descuidado que tienen poco o ningún valor.

También, alguna de las razones que están detrás de esta resistencia es que a los directores no les gusta criticar a los subordinados, les desagrada “jugar a Dios” al valorar su ejecución, y les falta habilidades de evaluación. Por tanto, un programa de evaluación debe tener en cuenta no solo el enseñar a los supervisores como evaluar, sino también deber mostrar a los empleados la necesidad de valoración. Con ello se reduce la resistencia del supervisor y la ansiedad del empleado.

Sin embargo, un programa de entrenamiento para los supervisores que van a actuar como evaluadores es una de las fases principales del programa de evaluación. Como cualquier habilidad, evaluar la ejecución de alguien y utilizar esa

28

información es algo que se incrementa y mejora con entrenamiento. Sin evaluadores previamente entrenados, las evaluaciones pueden resultar inútiles. Por eso, la organización debería desarrollar, como parte del programa de evaluación un manual donde se trace a grandes rasgos la filosofía, objetivos y normas del programa. Este se puede utilizar como texto durante el entrenamiento y después como referencia.

En cuanto a la orientación a los empleados, refiere que la organización debe explicar a todos sus empleados que van a evaluar su rendimiento. Los empleados, a su vez, deben conocer los objetivos y propósitos del programa, así como el modo en que les va a beneficiar a ellos. Las evaluaciones pueden vivirse como una amenaza y dichas explicaciones mitigarán los miedos.

A fin de evitar problemas, los empleados deben entender cómo se van a utilizar posteriormente las evaluaciones. Si ellos creen que la información se va a utilizar para tomar decisiones sobre aumento de sueldo y promociones, se mostrarán más a la defensiva sobre sus puntos débiles. Por otro lado, si creen que la evaluación es un instrumento diagnóstico para ayudarles a fortalecer sus áreas más débiles, aceptarán bastantes mejor el ser evaluados. (pp. 89-94)

De igual forma **MUCHINSKY, Paul M. (2011)** manifiesta el rol

de la dirección, al igual que en la formación, la dirección juega un papel vital en el éxito de cualquier programa de evaluación del rendimiento. La evaluación es una herramienta de dirección, así que es ésta quien tiene que hacerla funcionar. La dirección debe apoyar el programa y vincularlo con las metas generales de la

29

organización. Evidentemente, la evaluación tiene que “contar” para algo, y es la dirección quien tiene la autoridad de concederle esa influencia. Si los aumentos de sueldo se basan en el rendimiento, pero resulta que todos los empleados cobran lo mismo, entonces el programa de evaluación perderá credibilidad.

Por ende, lo mismo sucederá si las promociones se supone que se basan en la ejecución pero se concede según la antigüedad. En una organización se suponía que se utilizaban las evaluaciones para determinar los aumentos, pero muchos directores no se molestaron en evaluar a sus empleados, y les dieron a todos el mismo porcentaje de aumento. La organización, para conseguir que sus directores llevaran a cabo evaluaciones, estableció que aquellos directores que no lo hicieran perderán su incremento salarial anual.

También, registrar y revisar el programa de evaluación es un proceso continuo. El registro hace el departamento de personal. Las evaluaciones se llevan a cabo todos los años, pueden estar ligados a: 1) el cumpleaños del empleado, 2) la fecha de aniversario de la contratación del empleado, 3) un periodo fijado para todos empleados, 4) un grupo al mes según orden alfabético, 5) un grupo al mes según departamento o grupo.

Un tema más importante incluso es cuán eficazmente cumple

el programa sus metas. Si la meta del programa es identificar a aquellos merecedores de una promoción, la meta es conceder un aumento a aquellos trabajadores más productivos. Un programa de evaluación del rendimiento puede ser válido para identificar los puntos débiles en la ejecución de un empleado, pero puede que

30

haya que desarrollar otro sistema de evaluación distinto para tomar decisiones acerca de los ascensos (o los ascensos pueden basarse en otros factores, como la antigüedad). Los sistemas de evaluación deben cumplir las metas organizacionales, si no los consiguen, o si cambian los objetivos entonces el sistema debe cambiar a su vez. (pp. 250-252)

Es así que el especialista **MUCHINSKY Paul M. (2010)** refiere que los resultados de un programa de evaluación del rendimiento pueden aplicarse a muchas otras funciones ejecutivas. Los principales usos de la información sobre la evaluación del rendimiento se describen en los siguientes párrafos que a continuación se definen:

- Formación de Personal. Quizá la principal utilización de la información sobre la evaluación del rendimiento sea la retroalimentación al empleado. La retroalimentación destaca las fortalezas y debilidades del empleado. Por supuesto, la evaluación debe referirse solamente a características que estén relacionadas con el trabajo. Las deficiencias o debilidades se convierten entonces en los objetivos de la formación. Aunque por definición, las evaluaciones del rendimiento son de carácter selectivo, en este contexto sirven más como auxiliares del diagnóstico.
- Administración de sueldos y salarios. Quizás la segunda

utilización más común de las evaluaciones del rendimiento sea para determinar incrementos de salario. Los aumentos constituyen frecuentemente, en parte, la base del rendimiento en el trabajo. Los programas de evaluación pueden llevarse a cabo de modo que haya una relación directa entre la

31

evaluación y la cantidad del aumento. Desafortunadamente, los aspectos de la evaluación de “desarrollo de personal” y de la “administración del salario” son a menudo compañeros incómodos. (p. 181)

Sin embargo, algunas investigaciones de **PRINCE, J. B. y E. E., LAWLER. (2014)** confrontaron la idea de que el análisis del salario afecta la función de desarrollo de la evaluación del rendimiento. Los autores argumentaron que los trabajadores prefieren que haya menos ambigüedad en la relación entre la evaluación y la recompensa; por tanto, puede ser aconsejable combinar las funciones administrativas y diagnósticas de la evaluación del rendimiento. (pp. 357-375)

- Ubicación. La información sobre la evaluación del rendimiento es vital para las decisiones de ubicación. Los nuevos empleados (como los que se están formando para tareas ejecutivas) a menudo se ven expuestos a muchas tareas o puestos de trabajo en una primera instancia. A lo largo de un periodo de doce meses, un empleado en proceso de formación puede tener trabajos en marketing, finanzas y contabilidad. Después de ser evaluado en cada uno de ellos, el empleado en formación puede ser asignado permanentemente al área en la cual el o ella se desempeñó mejor.

- Ascensos. Los ascensos pueden basarse en cuán bien se desempeña un empleado en su puesto de trabajo actual. Las evaluaciones identifican a los empleados que se desempeñan mejor, y un empleado que no puede rendir bien en su empleo

32

actual no podrá ser considerado para el ascenso. Sin embargo, el rendimiento no es el único determinante de los ascensos. Los ascensos se otorgan habitualmente sobre la base de una combinación de antigüedad y méritos.

- Despidos. El cese del empleo debe ser predicado con una causa justa. Una causa justa habitual es el rendimiento inadecuado en el puesto de trabajo, tal como lo pueda determinar una evaluación del rendimiento. Es también altamente recomendable que las empresas documenten los esfuerzos que hayan realizado para mejorar el rendimiento del empleado y que la decisión para terminar el empleo haya sido la última opción que le quedaba a la organización. Muchas demandas que nacen de evaluaciones del rendimiento alegan que el empleado despedido fue víctima de un “despido injustificado”.
- Investigación de personal. En muchos estudios de validez relacionados con el criterio, las evaluaciones del criterio se derivan de las evaluaciones del rendimiento. Recordemos que el criterio es una medida del rendimiento del trabajo, y es lo que las evaluaciones del rendimiento supuestamente deben medir. Cuando los psicólogos industriales y organizacionales quieren validar una nueva prueba de predicción, correlacionan las calificaciones con las medidas de criterio, que a menudo se

obtiene de los archivos de evaluación del rendimiento de una compañía. (**MUCHINSKY Paul M.** Ob. Cit. pp. 182-183)

También, **MALOS, S. B. (2015)** afirmó que la importancia de los aspectos legales en la evaluación del rendimiento se ha

33

elevado en los últimos años. Revisó muchos casos legales que contenían alegatos de discriminación se vinculaban frecuentemente con la evaluación del rendimiento de un empleado en el trabajo.

De igual manera, sintetizó los resultados de muchos casos legales que involucraban la evaluación del rendimiento y llegó a algunas recomendaciones para los empresarios tanto con respecto al contenido como al proceso de la evaluación del rendimiento. El contenido de las evaluaciones del rendimiento se refiere a los criterios de rendimiento del trabajo que se están evaluando.

Asimismo, el rendimiento en el trabajo puede caracterizarse por muchos criterios. Se emplean tres tipos distintos de datos: datos objetivos de producción, datos de personal y datos de juicio, los cuales lo define de la siguiente manera:

- Datos objetivos de producción. La utilización de datos objetivos de producción como un índice de cómo desempeña el trabajo un empleado tiene limitaciones en cuanto a su frecuencia y valor. Las investigaciones han revelado que tales sistemas se consideran injustos y que son evaluaciones imprecisas del rendimiento en el trabajo, que es inherente a todos los puestos de trabajo.

- Datos de personal. El segundo tipo de información para las evaluaciones son los datos de personal, los datos que mantiene la oficina de personal de una compañía. Los tres índices más comunes de rendimiento son el absentismo, la rotación y los accidentes. El asunto crítico con estas variables es la relevancia de criterio.

34

- Datos de juicio. Los datos de juicio se emplean comúnmente para la evaluación del rendimiento porque es difícil encontrar medidas objetivas relevantes. Las valoraciones subjetivas pueden aplicarse prácticamente a todos los trabajos. Quienes realizan las evaluaciones son generalmente los supervisores, pero también se ha hecho cierta utilización de la autoevaluación y la evaluación por parte de los compañeros de trabajo. (pp. 49-94)

Finalmente, sea como fuere, el rendimiento laboral recibe enorme atención por parte de los expertos, aunque curiosamente ha generado mucho más interés práctico que teórico.

1.3 INVESTIGACIONES

1.3.1 Investigaciones Nacionales

- **Universidad Cesar Vallejo**

Autor: MEDINA CEVASCO, Sandra Elizabeth – Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública.

Tema: Desempeño laboral del personal administrativo

nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa.
Chimbote 2017.

Resumen: La presente investigación, tuvo como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017. El tipo de estudio fue un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 211

35

empleados administrativos y se determinó la muestra quedando 66 empleados.

Se utilizó la observación como técnica, el caso de los instrumentos para medir cada variable se utilizó una ficha de observación, los datos obtenidos se procesaron a través de la estadística descriptiva por medio del programa SPSS -

Statistical Package For de Social Sciencie versión 22.

Asimismo, se diagnosticó el baremo en tres niveles, bajo (11-25), mediano (26-40) y Alto (41-54).

Los resultados revelaron que el 82% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, demostró un bajo desempeño laboral, el 17% evidenció un mediano desempeño laboral y en el restante 2% se observó un alto desempeño laboral, lo mismo aconteció en los resultados a nivel de dimensiones.

En conclusión, se observó un deficiente desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Se recomienda de forma inmediata que el personal nombrado se capacite para adquirir nuevos conocimientos y así puedan atender a los administrados con

• **Universidad César Vallejo (Tarapoto)**

Autor: SOLANO REÁTEGUI, Sheila - Tesis para obtener el grado académico de maestra en gestión pública.

Tema: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017.

36

Resumen: La presente investigación lleva por título “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017, tuvo por objetivo general determinar relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017, en ese sentido se plantea como hipótesis la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017.

Se tienen una investigación de tipo descriptivo y correlacional, donde se aplicó un cuestionario de preguntas a una muestra de 20 colaboradores. Se ha empleado tabla y gráficos, que permitieron llegar a las siguientes conclusiones: Se evidencio una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, por consiguiente, se demostró la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. (Bilateral)) $E_s < 0,05$ es decir “0,000; así mismo se observa que el nivel de correlación de Pearson muestra un valor positivo y de 0,675. Dichos resultados son

provenientes de un inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución.

En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna de la investigación, es decir Hi: “Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”. (p. 11)

37

1.3.2 Investigaciones Internacionales

• **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

Autor: ZANS CASTELLÓN, Alex Javier – Tesis para optar el grado de Maestra en Gerencia Empresarial.

Tema: Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores

administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.

Resumen: La temática abordada en el estudio trata sobre el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, con el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.

El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el

enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios.

Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en

38

mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad.

Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas. (p. 5)

• **Universidad de las Fuerzas Armadas – Ecuador Autor:**

RODRÍGUEZ GUERRERO, Hugo René – Tesis para optar el
Grado de Maestro en Recursos Humanos.

Tema: Propuesta de mejora del clima organizacional y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de desarrollo social. (2015)

Resumen: La propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional está fundamentada en una investigación de la

39

realidad institucional. El conocer el clima laboral ha concitado el interés de investigadores y empleadores desde la segunda mitad del siglo XX, por la importancia que representa para la productividad organizacional. Además de la cultura organizacional y sus distintas acepciones, lo cual para realizar una investigación requiere claridad y una delimitación suficiente respecto del clima laboral.

Es así que, la cultura organizacional ha sido entendida como el conjunto de particularidades que diferencian a una organización de otra; mientras que el clima laboral es el denominador común de la percepción individual de cada miembro, sobre su entorno. Si a estos aspectos se les agrega decisiones políticas, el resultado es una institución pública, sobre las cuales en nuestro medio se conoce muy poco.

Particularmente en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, una institución encargada de articular las acciones públicas tendientes al desarrollo social en el Ecuador, se ha evidenciado un clima laboral favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores.

Es por eso, que la satisfacción de sus miembros se revela

optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos, la cual surgirá pese a las decisiones políticas, el debido reconocimiento por la excelencia en el desempeño de las y los servicios públicos y estabilidad laboral, lo cual mejoraría el nivel de compromiso e identidad institucional y el estado de bienestar en general, lo cual repercutiría positivamente en la productividad organizacional.

40

Palabras claves: Clima organizacional, cultura organizacional, Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, estado de bienestar, productividad. (p. 12)

1.4 MARCO CONCEPTUAL

•**Clima organizacional.**- Son todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo.

•**Rendimiento laboral.**- Es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados.

41

Capítulo II

El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Al abordar esta problemática relacionada con el estudio, encontramos que se llevó cabo a nivel de una organización por su naturaleza transnacional y de mucha experiencia en cuanto a la producción de petróleo y gas, la misma que por su propia constitución tienen injerencia recursos económicos provenientes de la República de China, con el nombre de Corporación Nacional de Petróleos de China (CNPC), la cual tiene connotación en el rubro de los hidrocarburos y como tal es reconocida como la cuarta compañía a nivel mundial.

De igual manera dicha corporación en el Perú, se encuentra reconocida como proveedora de estos servicios y también en

cuanto a la ingeniería de la construcción, con más de dos décadas de experiencia en el país; donde viene explotando los lotes VII/VI - Talara, Piura; lote X - Talara, Piura; lote I AB, Andoas, Loreto; lote VIII, Trompeteros, Yanayacu, Loreto; lote LVII, Junín, Ucayali, Cusco; lote LVII, Echarate, Cusco.

De igual forma, esta corporación con el fin de llevar a cabo operaciones en el Perú, desde sus inicios estuvo involucrada en lo referente a la exploración y producción, teniendo mayor responsabilidad, así como también participación y presencia económica; contando para tal fin con un plan estratégico para ejecutar su trabajo en el Perú, con el fin de maximizar la recuperación de petróleo y desde luego el gas natural; cuyos esfuerzos están vinculados con la misión y visión que tiene como corporación, etc.

En este panorama dicha Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC); a fin de lograr los objetivos previstos y con presencia en territorio peruano desde el año 1993, cuenta como parte de su potencial humano con profesionales debidamente preparados, con habilidades humanas, técnicas y de gestión, donde destacan empleados chinos, peruanos, brasileños, venezolanos, argentinos, chilenos y bolivianos, prevaleciendo entre ellos la unión y compromiso en concordancia con la actividad que llevan a cabo y desde luego mediante la protección ambiental y respetando los recursos y otras actividades como son investigación, desarrollo, procesos ecoeficientes y desde luego donde prevalece la responsabilidad social empresarial.

Esta situación a la cual está referido el tema prevalece como política de CNPC, la responsabilidad social que viene convirtiéndose en el fundamento para que esta organización se esté consolidando en el país y desde luego existe concordancia en las diferentes tareas que desarrollan en el Perú y donde destaca la armonía y el clima organizacional existente entre sus integrantes, que no viene a ser otra cosa que el reflejo de lo que sucede en esta organización y que pese a contar con personal proveniente de otros países, el entorno en el cual desarrollan sus actividades es el apropiado, pese a existir diferentes lotes en los cuales desarrollan sus actividades.

Finalmente, podemos señalar que el clima organizacional en CNPC, es el apropiado, debido que cuentan con la infraestructura apropiada, el apoyo tecnológico y el deseo de consolidarse como la organización más sólida en este rubro del petróleo y gas; además todos los esfuerzos que viene desarrollando incide directamente en el desenvolvimiento y rendimiento laboral de los profesionales que trabajan en esta corporación y que es concordante con la misión y visión que tienen como empresa.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Las empresas de hoy, piden a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, debido a la crisis económica por la que transita nuestro país, y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que la lucha es hoy más intelectual y psicológica que física. Si sumamos la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto creemos

que es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen la atención en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

Por lo tanto, los factores del clima laboral, son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización, es por ello de la importancia de mantenerla en equilibrio para garantizar un buen desempeño laboral.

La falta de Comunicación: La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados de los cambios que tienen lugar en la empresa, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones.

Reconocimiento del trabajo: En muchas organizaciones los superiores sólo dan feedback a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de afectar a la productividad de la persona.

Lugar de trabajo: Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como pueden

ser una iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

Estilo de Liderazgo: Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus empleados, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de desmotivación. Los trabajadores se sienten observados continuamente y no pueden expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso con los objetivos a alcanzar.

Es muy cierto que el clima laboral prevalece a las empresas que optan por preocuparse por los trabajadores porque ellos son los protagonistas de crear el desarrollo eficaz en la organización.

Finalmente, el Clima Laboral influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno. (**HERNÁNDEZ ESPINOSA, Erick Aníbal (2015)**
p. 2)

2.1.3 Definición del Problema

Problema principal

¿En qué medida el clima organizacional, incide en el rendimiento laboral del personal en la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC – Perú), 2019?

Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la existencia de confianza a nivel de los diferentes estamentos en la empresa, incide en la contribución a los objetivos institucionales?
- b. ¿Cómo el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del personal, incide en la capacidad para el desempeño del potencial humano?
- c. ¿De qué manera el reconocimientos por los esfuerzos desplegados en la organización, incide en el mejoramiento en los estándares de productividad?
- d. ¿De qué manera la existencia de oportunidades para el desarrollo del personal, incide en el logro de metas y objetivos en la empresa?
- e. ¿En qué medida el nivel de eficiencia del clima laboral en la empresa, incide en el grado de reconocimiento al personal por el trabajo efectuado?
- f. ¿De qué manera la existencia de programas de capacitación al personal de la empresa, incide en el cumplimiento de las normas y objetivos establecidos en el servicio?

2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Finalidad

Tal como se presenta la investigación, busca demostrar como el clima organizacional existente en esta empresa, puede incidir en el rendimiento laboral de los recursos humanos que trabajan en CNPC – Perú, pese que son de diferentes nacionalidades y que no afecta el rendimiento laboral en dicha corporación.

2.2.2 Objetivos General y Específicos

Objetivo general

Demostrar si el clima organizacional, incide en el rendimiento laboral del personal en la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC – Perú), 2019.

Objetivos específicos

- a. Determinar si la existencia de confianza a nivel de los diferentes estamentos en la empresa, incide en la contribución a los objetivos institucionales.
- b. Establecer si el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del personal, incide en la capacidad para el desempeño del potencial humano.
- c. Determinar si el reconocimientos por los esfuerzos desplegados en la organización, incide en el mejoramiento en los estándares de productividad.

- d. Precisar si la existencia de oportunidades para el desarrollo del personal, incide en el logro de metas y objetivos en la empresa.
- e. Determinar si el nivel de eficiencia del clima laboral en la empresa, incide en el grado de reconocimiento al personal por el trabajo efectuado.
- f. Conocer si la existencia de programas de capacitación al personal de la empresa, incide en el cumplimiento de las normas y objetivos establecidos en el servicio.

2.2.3 Delimitación del Estudio

a. Espacial

Se realizó a nivel de la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC – Perú).

b. Temporal

El periodo que comprendió fue Octubre – Diciembre del 2019.

c. Social

Se aplicaron técnicas e instrumentos para el recojo de datos de empleados de la CNPC – Perú.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación.- Uno de los motivos por los cuales se llevó a cabo dicho trabajo, respondió al interés por conocer como en una organización internacional como es el caso de CNPC y contando

para dichos fines con personal de diferentes nacionalidades, realiza actividades con responsabilidad social y principios éticos que inciden en su rendimiento laboral.

Importancia.- El presente proyecto contribuirá en demostrar que CNPC – Perú, cuenta con un potencial humano desplegado en diferentes lugares del territorio nacional, donde prevalece la armonía, clima organizacional adecuado y que vienen influyendo en el rendimiento laboral.

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Supuestos teóricos

Para el especialista **TAPIA, R. (2015)** los supuestos son soluciones tentativas al problema de investigación. La validez se comprueba mediante información empírica, reglas de lógica o en forma cualitativa. Además los supuestos son conjeturas acerca de características, causas de una situación específica, problemas específicos o planteamientos acerca del fenómeno que se va a estudiar. (p. 2)

Por lo tanto, encontramos que existe relación causal entre las variables: Clima organizacional y rendimiento laboral; por lo cual se infiere que la hipótesis formulada en el estudio se cumplirá a cabalidad y permitirá demostrar la importancia del tema elegido.

2.3.2 Hipótesis Principal y Especificas

Hipótesis principal

El clima organizacional, incide significativamente en el rendimiento laboral del personal en la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC – Perú), 2019.

Hipótesis específicas

- a. La existencia de confianza a nivel de los diferentes estamentos en la empresa, incide significativamente en la contribución a los objetivos institucionales.

- b. El nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del personal, incide significativamente en la capacidad para el desempeño del potencial humano.

- c. El reconocimientos por los esfuerzos desplegados en la organización, incide significativamente en el mejoramiento en los estándares de productividad.

- d. La existencia de oportunidades para el desarrollo del personal, incide significativamente en el logro de metas y objetivos en la empresa.

- e. El nivel de eficiencia del clima laboral en la empresa, incide significativamente en el grado de reconocimiento al personal por el trabajo efectuado.

- f. La existencia de programas de capacitación al personal de la empresa, incide significativamente en el cumplimiento de las normas y objetivos establecidos en el servicio.

2.3.3 Variables e Indicadores

Variable independiente

X. Clima organizacional

Indicadores

- x1.- Existencia de confianza a nivel de los diferentes estamentos en la empresa.
- x2.- Nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del personal.
- x3.- Nivel de reconocimientos por los esfuerzos desplegados en la organización.
- x4.- Existencia de oportunidades para el desarrollo del personal.
- x5.- Nivel de eficiencia del clima laboral en la empresa.
- x6.- Existencia de programas de capacitación al personal de la empresa.

Variable dependiente

X. Rendimiento laboral

Indicadores

- y1.- Grado de contribución a los objetivos institucionales.
- y2.- Existencia de capacidad para el desempeño del potencial humano.
- y3.- Grado de mejoramiento en los estándares de productividad.
- y4.- Logro de metas y objetivos en la empresa.
- y5.- Grado de reconocimiento al personal por el trabajo efectuado.

y6.- Nivel de cumplimiento de las normas y objetivos establecidos en el servicio.

Capítulo III

Método, Técnica e Instrumentos

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.1 Población

Estuvo comprendido por 718 empleados estables, que se encuentran distribuidos de acuerdo con sus competencias en las diferentes áreas de la Corporación de Petróleo de China (CNPC PERU), mediante el siguiente cuadro donde se describe la cantidad del personal según el orden jerárquico al cual corresponden:

Orden Jerárquico del Personal	Cantidad
Personal profesional (Graduados de la especialidad de petroquímica y/o a fines).	71
Personal técnico	215

(Manejo de equipos, Maquinarias, conocimiento	
---	--

53

de mantenimiento).	
Personal operario Especializados en manejo de petróleo y gas.	430
TOTAL	718

3.1.2 Muestra

La selección fue de forma aleatoria y su determinación se calculó mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P : Empleados refieren que el clima organizacional, incide significativamente en el rendimiento laboral del personal en la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC – Perú), 2019 (se asume P=0.5).

Q : Empleados refieren que el clima organizacional, no incide significativamente en el rendimiento laboral del personal en la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC – Perú), 2019 (Q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de Q)

e : Margen de error 5%

N : Población.

n : Tamaño óptimo de muestra.

54

Especificado los valores correspondientes a la formula referida y teniendo como base el valor de la población total del personal, se reemplaza los valores y se efectúa el cálculo siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(718)}{(0.05)^2(718-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n = **250** empleados de la Corporación Nacional de Petróleo China

3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Tipo : Explicativo.

Nivel : Aplicado.

Método y diseño : Expost facto o retrospectivo.

Se tomó una muestra en la cual: **M = Oy(f)Ox**

Dónde:

M = Muestra

O = Observación

f = En función de

x = Clima organizacional

y = Rendimiento laboral

3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

Instrumentos

El cuestionario.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para realizar el procesamiento de los datos que fueron obtenidos de las respuestas que brindaron los encuestados en la técnica e instrumento utilizado, permitió comprender cuál era la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, además se usó el Programa Computacional SPSS (Statiscal Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

Capítulo IV

Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

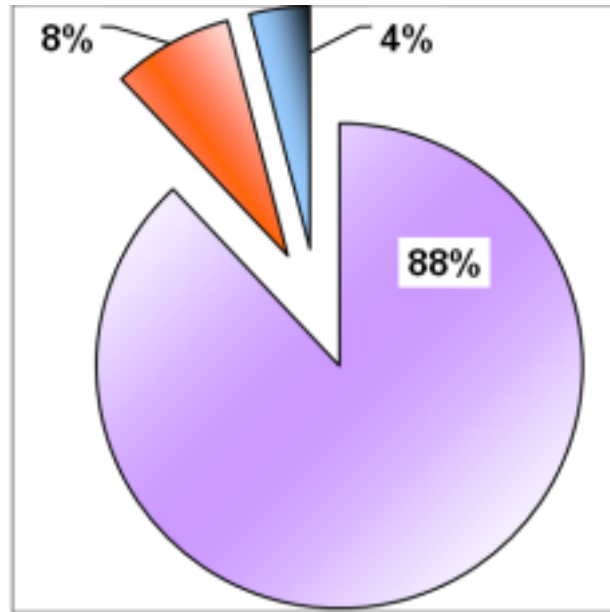
Tabla N° 1

Existe confianza a nivel de los diferentes estamentos en la empresa.

Alternativas fi %		
a) De acuerdo	220	88
b) En desacuerdo	19	8
c) Desconoce	11	4
Total	250	100%

Gráfico No. 1

Existe confianza en los diferentes estamentos en la empresa



■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ Desconoce
 Empleados de la Corporación Nacional de Petróleo
 China. (Octubre – Diciembre 2019)

58

INTERPRETACIÓN

Los datos considerados en la encuesta muestran que el 88% de los empleados que laboran en la Corporación nacional de petróleo de China (CNPC-PERÚ) eligieron la primera de las alternativas y mencionaron estar de acuerdo, 8% indicaron estar en desacuerdo y el 4% restante expresaron desconocer, sumando el 100% de la muestra. Se desprende que mayoritariamente los que respondieron afirmativamente reconocieron que en la organización existe confianza a nivel del personal que trabaja en los diferentes estamentos de dicha empresa y tienen seguridad que les ayuda en poder desempeñarse con tranquilidad en diferentes labores que vienen llevando a cabo.

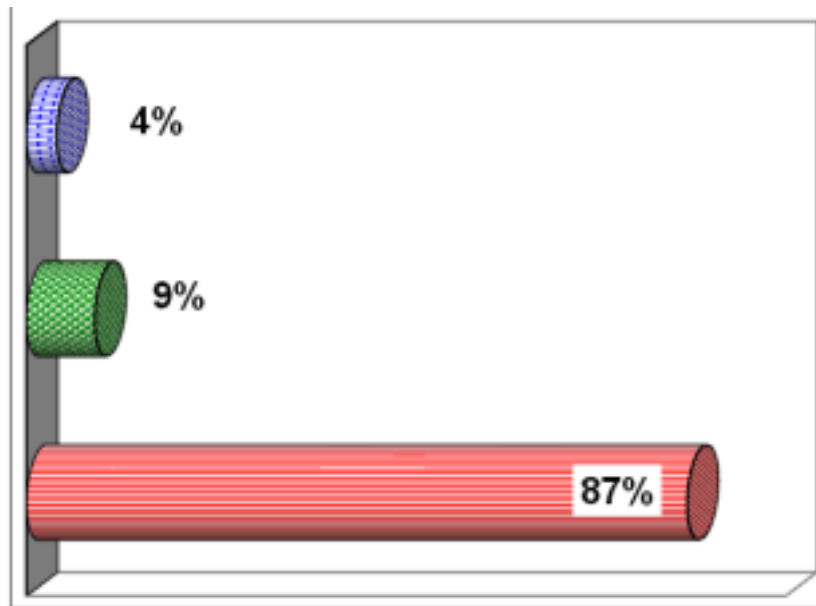
59

Tabla N° 2
Satisfacción de necesidades y expectativas del personal de la empresa.

Alternativas fi %		
a) De acuerdo	217	87
b) En desacuerdo	23	9
c) Desconoce	10	4
Total	250	100%

Gráfico No. 2

Necesidades y expectativas del personal de la empresa



■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ Desconoce

Empleados de la Corporación Nacional de Petróleo
China. (Octubre – Diciembre 2019)

60

INTERPRETACIÓN

Es de apreciar que la información obtenida señala que el 87% de los encuestados eligieron la primera de las opciones, 9% mostraron su disconformidad en comparación con los anteriores y el 4% complementario mencionaron desconocer, totalizando el 100%. Conforme lo indicado por quienes concentraron su atención en la opción “a”, indicaron que están satisfechos en cuanto a sus necesidades y expectativas; a su vez muestran conformidad con las facilidades y atenciones que reciben, lo cual influye favorablemente desde el punto de vista personal y les facilita trabajar.

61

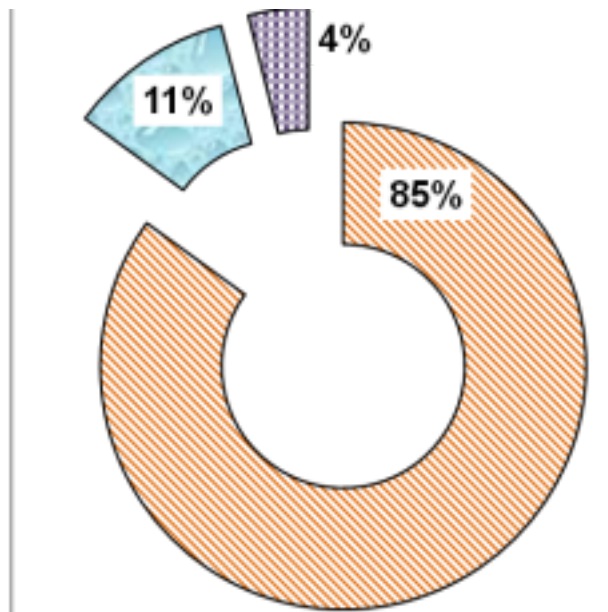
Tabla N° 3

Reconocimientos por esfuerzos desplegados en organización.

	Alternativas fi %	
a) De acuerdo	212	85
b) En desacuerdo	27	11
c) Desconoce	11	4
Total	250	100%

Gráfico No. 3

Reconocimientos por esfuerzos desplegados en organización



De acuerdo En desacuerdo Desconoce

Empleados de la Corporación Nacional de Petróleo

INTERPRETACIÓN

Cabe destacar que lo apreciado en la tabla destaca al 85% de los que respondieron estar de acuerdo que con frecuencia existen reconocimientos en la organización; así como también el 11% estuvieron en desacuerdo con lo indicado por la mayoría y el 4% expresaron que desconocían, culminando con el 100%. Se desprende como parte de la interpretación que más de dos tercios de los empleados que respondieron en la opción correspondiente, destacaron que existen reconocimientos hacia el personal que labora en la organización y sobre todo, estos buscan resaltar el trabajo que desarrollan en esta corporación, lo que a su vez se constituye en una motivación hacia el potencial humano.

63

Tabla N° 4

Oportunidades para el desarrollo del personal en la corporación.

		Alternativas fi %
	Total	230
a) De acuerdo		13
b) En desacuerdo		7
c) Desconoce		

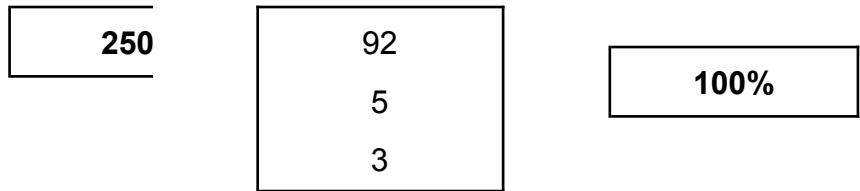
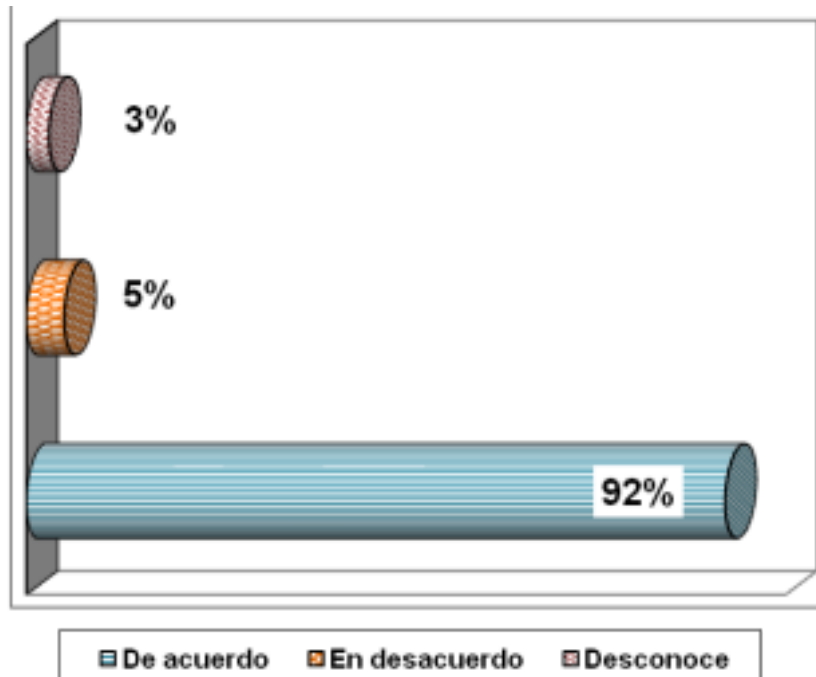


Gráfico No. 4

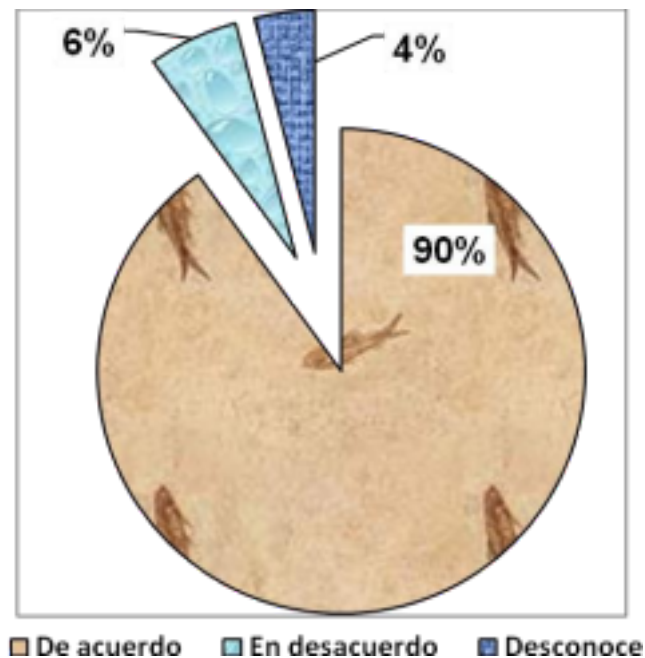
Oportunidades para el desarrollo del personal en la corporación



Empleados de la Corporación Nacional de Petróleo China. (Octubre – Diciembre 2019)

INTERPRETACIÓN

De otro lado, lo expuesto por el 92%, dejó en claro que a nivel de la corporación, el personal que labora en la misma, son conscientes que existen oportunidades para poder desarrollar en lo personal, debido a los incentivos y oportunidades que tienen; 5% no lo consideraron así y se manifestaron contrarios a lo opinado por los anteriores y el 3% se limitaron en indicar que



Empleados de la Corporación Nacional de Petróleo China. (Octubre – Diciembre 2019)

66

INTERPRETACIÓN

Es notorio que la información recopilada mediante la técnica de la encuesta, permitió reconocer como eficiente el clima laboral existente en esta corporación; en cambio el 6% se pronunciaron todo lo contrario si lo comparamos con la mayoría y el 4% manifestaron desconocer, alcanzando el 100%. Se puede observar que la información gráfica ayuda a entender la opción favorable, la cual concentró la atención de los que respondieron en más de dos tercios, infiriendo que el personal trabaja en condiciones favorables debido a su compenetración y entendimiento, y pese a ser de diferentes nacionalidades como chinos, peruanos, brasileños y otros orígenes.

67

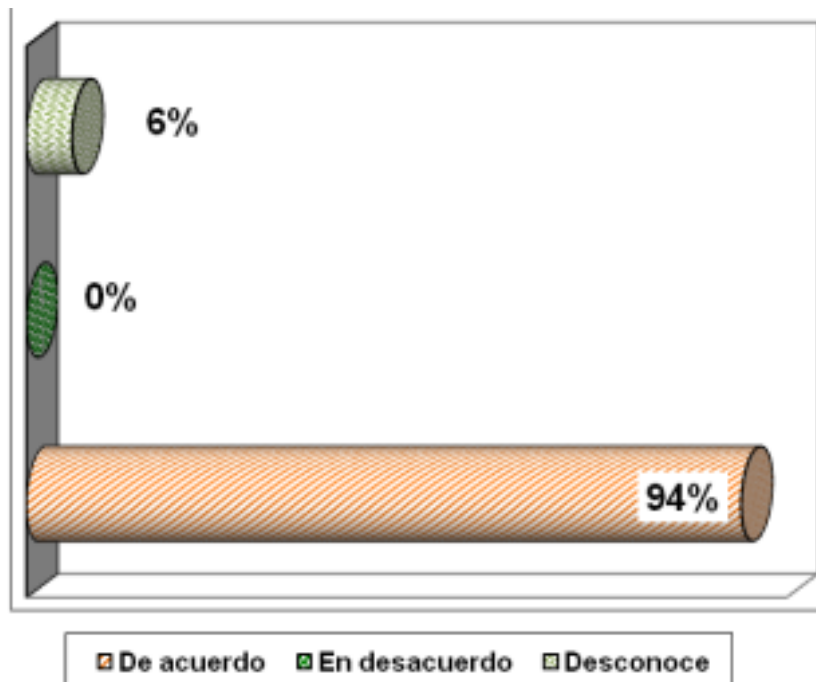
Tabla N° 6

Programas de capacitación a favor del personal.

	Alternativas fi %	
a) De acuerdo	235	94
b) En desacuerdo	0	0
c) Desconoce	15	6
Total	250	100%

Gráfico No. 6

Programas de capacitación a favor del personal



INTERPRETACIÓN

Es de resaltar que al ser preguntados si la organización dispone de programas de capacitación a favor del personal, el 94% eligieron la primera de las opciones y demuestra que en la empresa existen programas de capacitación y el 6% complementario refirieron desconocer, completando el 100% donde destaca la opinión favorable. Es evidente que casi la totalidad de los consultados como conocedores de dicha corporación, expresaron que cuentan con programas destinados a optimizar los recursos humanos y cuyo resultado incide directamente en el logro de los objetivos previstos por la empresa; toda vez que dicha organización, dispone de áreas que requieren que su principal recurso se encuentre debidamente preparado para poder cumplir con los requerimientos y retos de acuerdo a la actividad que se realice.

Tabla N° 7

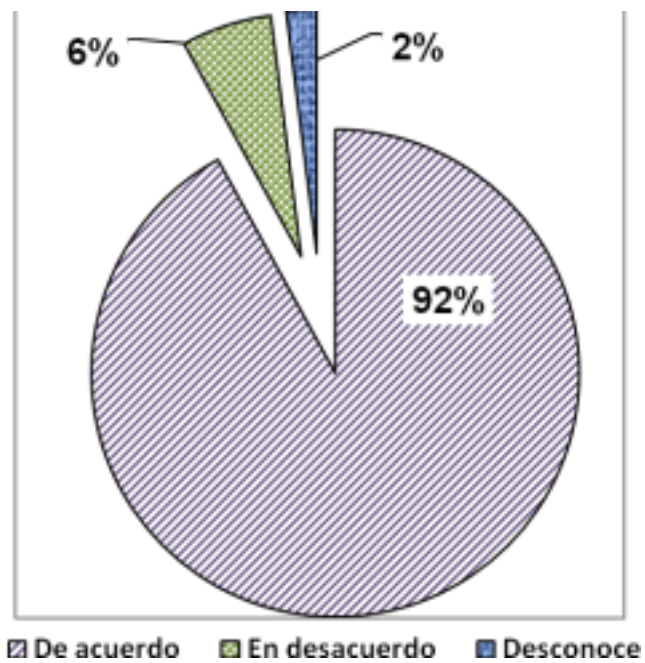
Clima organizacional es el apropiado.

Alternativas fi %

a) De acuerdo	231	92
b) En desacuerdo	14	6
c) Desconoce	5	2
Total	250	100%

Gráfico No. 7

Clima organizacional es el apropiado



Empleados de la Corporación Nacional de Petróleo
China. (Octubre – Diciembre 2019)

INTERPRETACIÓN

Al ser una institución de experiencia como es la CNPC –

PERÚ en la actividad petrolera y teniendo en su potencial humano profesionales de diferentes nacionalidades, lo que más han cuidado fue su clima laboral; es por eso que ante la pregunta vinculada a estos aspectos, el 92% reconoce que dicho ambiente, en el cual se desenvuelve el principal activo, es el apropiado; 6% se pronunciaron todo lo contrario en comparación con los anteriores y el 2% señalaron desconocer, arribando al 100%. Al interpretar estos datos, no cabe duda que el ambiente y/o clima organizacional en el cual se desenvuelve el personal es el apropiado, facilita el cumplimiento de la misión y visión organizacional y por otra parte, también clarificó que al existir estas condiciones, su rendimiento es cada vez mejor.

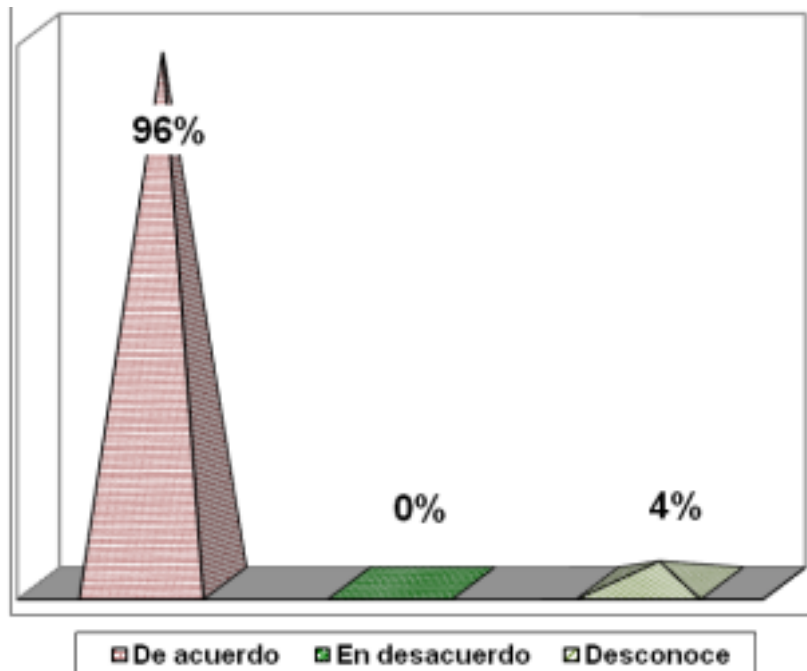
71

Tabla N° 8
Existe contribución del personal hacia los objetivos institucionales.

	Alternativas fi %	
a) De acuerdo	241	96
b) En desacuerdo	0	0
c) Desconoce	9	4
Total	250	100%

Gráfico No. 8

Existe contribución del personal hacia los objetivos institucionales



Empleados de la Corporación Nacional de Petróleo China. (Octubre – Diciembre 2019)

72

INTERPRETACIÓN

Por otra parte, en lo concerniente a los resultados que nos brinda la encuesta, en la pregunta el 96% reconoce que el personal viene contribuyendo con su esfuerzo al logro de los objetivos institucionales y el 4% restante manifestaron desconocer, concluyendo con el 100% de la muestra. Estos resultados dan a entender que el capital humano que dispone la corporación petrolera en referencia es el ideal, son conocedores de sus funciones y la sumatoria de todos estos esfuerzos vienen incidiendo favorablemente y alcanzando los objetivos previstos; lo cual denota que el principal recurso del que disponen es el factor humano, el mismo que se desenvuelve en un clima apropiado, de ahí los éxitos que se vienen alcanzando.