



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Rosatel.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

Ugarte Daza, Gustavo Marino (ORCID: 0000-0002-0711-5359)

ASESORA:

Plasencia Mariños Yvette Cecilia (ORCID: 0000-0002-8063-9781)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, porque gracias a sus esfuerzos soy una persona que cuenta con estudios y valores, les agradezco también porque me apoyaron en la decisión de concluir este importante tramo en mi vida profesional que es la titulación y por siempre encaminarme hacia el camino correcto.

Dedico este trabajo a mis cuatro abuelos, porque me enseñaron la importancia de la vida, el amar por encima de todo, lo fundamental que es el estudio, y el trato igualitario al prójimo.

Agradecimiento

Agradezco a la empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio) por considerarme parte de la familia Grupo Grameco desde el primer día que ingresé a laborar, por su entrega y el trato que tiene con sus colaboradores, también agradezco a los jefes con los que trabajo actualmente, por enseñarme algo nuevo cada día y por perseverar conmigo en mi desarrollo laboral hasta la fecha.

Además, quiero agradecer a la asesora Yvette Cecilia Plasencia Mariños por su iniciativa al motivarnos de iniciar el proyecto de investigación, su confianza y enseñanza fueron importantes para guiarnos hacia nuestros objetivos y presentar un trabajo de calidad.

Por último, agradezco a la Universidad Cesar Vallejo por brindarnos la oportunidad de participar en esta modalidad de trabajo de suficiencia profesional y por fomentar la investigación en sus alumnos.

INDICE

Resumen Ejecutivo:	5
Abstract.....	6
I INTRODUCCIÓN	7
1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	8
1.1.1 Reseña Histórica	8
1.1.2 Actividad principal de la empresa.....	8
1.1.3 Organigrama de la Empresa	10
1.1.4 Misión, Visión y marco axiológico de la institución	12
1.1.5 Funciones del área donde labora.....	13
1.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	14
1.2.1 Análisis FODA.....	14
1.2.3 Análisis del Marketing Mix	16
1.2.4 Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo	19
1.2.5 Evaluación de desempeño	21
1.2.6 Clima y Cultura Organizacional	22
1.2.7 Capacitación del personal.....	23
1.2.8. Análisis Financiero.....	24
1.3 PROBLEMÁTICA	27
1.3.1 Área (s) donde se encuentra la (s) problemática (s)	27
1.3.2 Diagnóstico de la (s) problemática (s).....	27
1.3.3 Selección de problema	29
II MARCO TEÓRICO	31
2.1 Definición de Teorías.....	31
2.2 Antecedentes nacionales y/o internacionales.....	38
III METODOLOGÍA	42
IV RESULTADOS	48
V CONCLUSIONES	54
VI RECOMENDACIONES	55
VII REFERENCIAS	56
ANEXOS	61

Resumen Ejecutivo:

El presente trabajo busca mejorar el clima organizacional en el área de ventas de la empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio), efectuando así un adecuado desempeño laboral.

La empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio), se destaca por su cultura organizacional y por los valores que constantemente implementa en sus colaboradores, por lo que veremos qué fortalezas y herramientas tiene la empresa para fortalecer los vínculos laborales y así obtener un mejor desempeño laboral.

El método empleado para evaluar y medir el clima organizacional de los colaboradores del área de ventas fue una encuesta de manera anónima, donde los colaboradores pudieron responder acerca de cómo se sentían dentro de la empresa. Los resultados que presentó dicha encuesta no fueron muy favorables, debido a esto, se tuvieron que evaluar ciertas medidas que fueron aplicadas a la brevedad para generar esa comodidad en los colaboradores, las soluciones presentadas y ejecutadas por parte de la empresa y del área de Gestión Humana, fueron los factores clave para que el desempeño laboral sea exitoso, cabe resaltar que Rosatel (Grupo Americano de Comercio) busca satisfacer a sus elementos más importantes: los colaboradores.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral

Abstract

This work seeks to improve the organizational climate in the sales area of the company Rosatel (American Commerce Group), thus making an adequate job performance.

The company Rosatel (Grupo Americano de Comercio), stands out for its organizational culture and for the values that it constantly implements in its collaborators, so we will see what strengths and tools the company has to strengthen labor ties and thus obtain better work performance.

The method used to evaluate and measure the organizational climate of the employees in the sales area was an anonymous survey, where the employees were able to respond about how they felt within the company. The results presented by said survey were not very favorable, due to this, certain measures had to be evaluated that were applied as soon as possible to generate that comfort in the collaborators, the solutions presented and executed by the company and the Management area Humana, were the key factors for successful job performance, it should be noted that Rosatel (American Trade Group) seeks to satisfy its most important elements: employees.

Keywords: Organizational climate, job performance

I INTRODUCCIÓN

La empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio) es un grupo económico con más de 26 años de operación a nivel regional con presencia en México, Chile, Colombia y Perú, se ha destacado por su buena imagen corporativa, la entrega eficaz de sus productos y la diferenciación de los mismos, compitiendo cada año para llegar a posicionarse como una de las empresas de venta de flores que tiene una vocación de servicio y que reparte diversas emociones acompañada de sus productos a cada rincón de la ciudad, cabe resaltar que Rosatel siempre tiene un producto para cada ocasión.

A través de los años, Rosatel, ha preparado diversos detalles para que el cliente se sienta a gusto con nuestro producto y nuestro servicio de reparto, teniendo así un producto para cada ocasión como: agradecimiento, amistad, amor, aniversario, cumpleaños, inauguraciones, felicitaciones, graduación, matrimonio, salud, nacimiento, contando también con una selección de vinos de marca “La Cava”, juguetes de marca: “Imaginarium” y la implementación de nuevas marcas como “Recuerdos” (dirigido para sector del mercado que ha sufrido alguna pérdida), y “Flores Para Tu Casa” (para todo aquel que sea amante del cuidado de flores y plantas dentro de casa o quiera regalar una) y en el 2021 la marca “Tu Super”, para la venta de artículos de primera necesidad, funcionando así como un minimarket.

En el tema digital, Rosatel ha desarrollado distintos sistemas, conectándose con el cliente de la mejor manera, tanto como con un sistema web que se encuentra las 24 horas funcionando y un servicio de atención al cliente dispuesto a atender cualquier duda o consulta, también por medio de las redes sociales donde se pueden realizar pedidos directos y los distintos aplicativos.

En el presente informe se muestra el análisis que se realizó acerca del clima organizacional de los trabajadores, cómo influye su desarrollo personal dentro de la empresa, y qué mejoras y soluciones se pueden ofrecer con el objetivo de que el trabajador pueda mejorar su desempeño laboral dentro de su área de trabajo, la cual los resultados no fueron muy favorables, por ejemplo: los trabajadores consideran que se les paga muy poco, sus jefes directos critican su trabajo y no apoyan las decisiones que toman a la hora de resolver un problema, llegando un

punto de generar un mal trato en la relación de jefe – trabajador, o sus turnos de trabajo muchas veces resultan incómodos para su desarrollo de actividades. Es por esto que la empresa toma la decisión de aplicar medidas que hagan que la colaboradora se sienta como en casa.

1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica

La historia de Rosatel nace en la ciudad Lima en el año 1994, con la visión de negocio de tres estudiantes universitarios de administración, que vieron una gran oportunidad en el mercado artesanal de ventas de flores, que para el momento se mantenía con las practicas manuales, entraron innovando con le venta de flores por teléfono, un gran avance para la época, inicialmente el equipo Rosatel constaba de 03 colaboradores y se apostó con un capital de 750\$, no fue sino después de 03 años que surgen las primeras ganancias, sin embargo su sueño y proyecciones no se desviaban, aumentaban cada día , en el año 1997 entran en el mercado de ventas online, con el diseño de su página web, y así se inician en las ventas con tarjetas de credito por internet, Rosatel es parte de un sueño universitario que hoy en día cuenta con un capital humano de 206 personas, 34 tiendas y 03 centros de distribución, ampliaron su crecimiento traspasando frontera, llegando a Colombia, Chile y México, y así continúan trabajando para seguir llenando más familias, más personas de hermosos detalles para toda ocasión.

1.1.2 Actividad principal de la empresa

Actividad principal de la empresa: VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS

Razón Social: OUTSOURCING NET SAC, RUC: 20506195595 TERCERIZADA POR GRUPO AMERICANO DE COMERCIO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, RUC: 20208388925, MARCA: ROSATEL

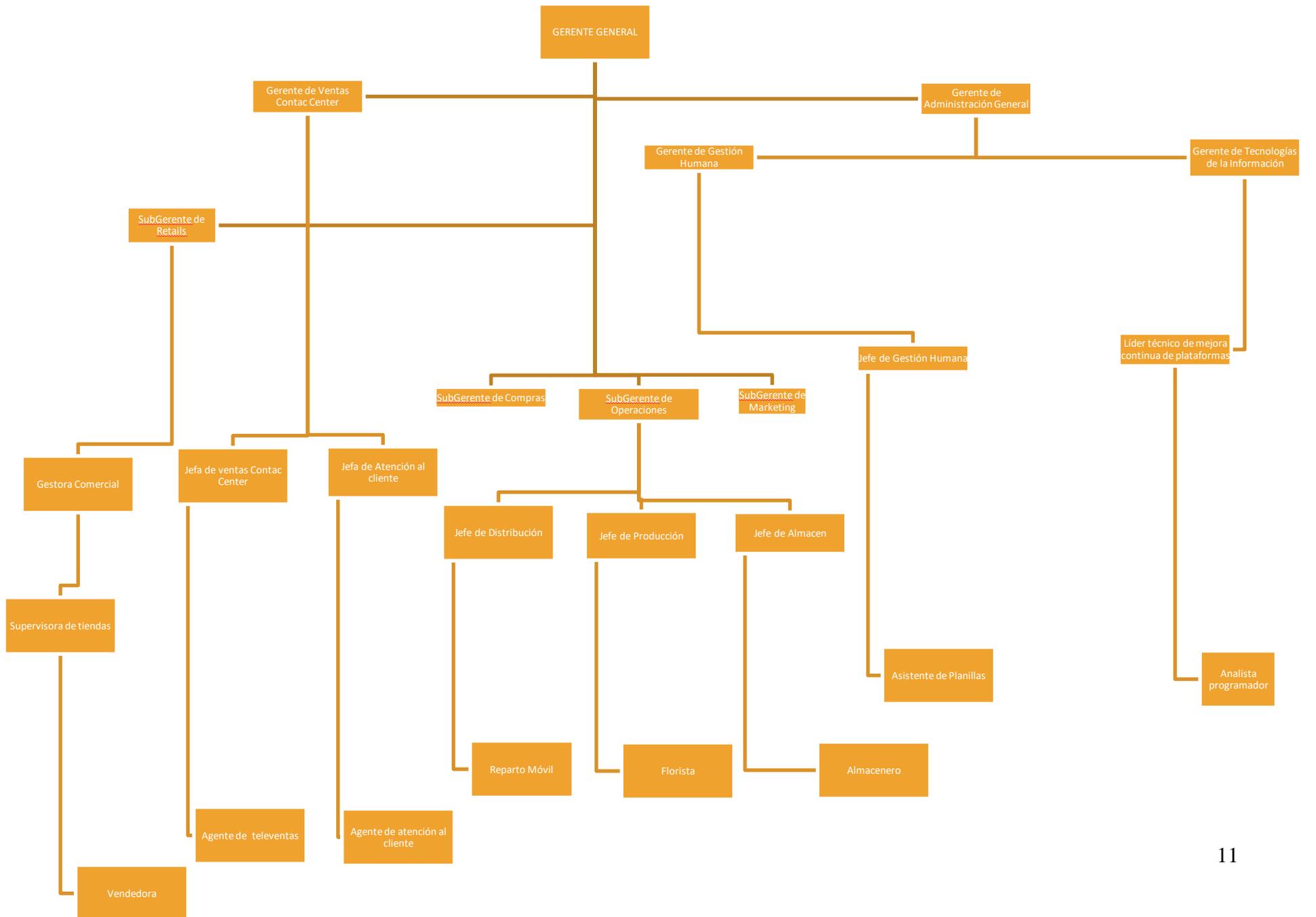
Objetivo social: Rosatel tiene como objetivo fomentar una actitud positiva donde se visualice una manera diferente de ver la vida, en la cual se orienta en los resultados y no se enfoca en el problema. Consiste en dar alternativas cuando es necesario y motivar a quienes los rodean.

Proceso Productivo:

Rosatel (Grupo Americano de Comercio) se destaca por realizar sus procesos tanto físicos como por distintos medios digitales:



1.1.3 Organigrama de la Empresa



1.1.4 Misión, Visión y marco axiológico de la institución

Misión:

Somos seres humanos sorprendiendo a nuestros iguales con productos y servicios de calidad, esforzándonos de hacer inigualable cada ocasión y momento para el cliente.

Visión:

Transformarnos en una empresa con presencia a nivel internacional, con altos índices de calidad, profesionalismo y eficacia.

Marco axiológico:

La Honestidad

La honestidad es la coherencia entre lo que pensamos y hacemos, ante los clientes, para establecer relaciones ganar-ganar.

Es ofrecer lo que necesitan y no lo que nos conviene venderles. Frente a un reclamo, decir la verdad siempre de la mejor manera

Vocación de servicio

Tener vocación de servicio es sinónimo de tener disposición permanente por hacer más por nuestro cliente, manteniendo siempre una buena actitud y sin esperar nada a cambio.

Compromiso

El compromiso con la organización comienza por esforzarse al 100% para hacer lo mejor en nuestro trabajo. Significa estar motivado e identificado con la organización: estar convencido de los productos que ofrecemos y hacer nuestro el problema.

Solidaridad

La solidaridad se refleja tanto por dentro de la empresa como por fuera. Con tus compañeros, el trabajo en equipo y el apoyo frente a ciertas circunstancias es imprescindible. Con la comunidad, ser solidario es compartir.

Iniciativa

La iniciativa dentro de la organización nos ayuda a proponer mejorar en los procesos con los clientes, que nos permite aumentar la calidad de nuestro servicio.

1.1.5 Funciones del área donde labora

Área: Gestión Humana

Puesto: Asistente de Gestión Humana

- Elaboración y control de contratos de inicio y renovaciones.
- Elaboración y control de contratos nacionales, part – time y extranjeros.
- Control de Asistencia del personal.
- Elaboración de memorándums y amonestaciones para la empresa.
- Elaboración de comunicados a nivel corporativo.
- Comunicación Interna para todo el personal vía mailing y post.
- Capacitación de todo el personal en el rubro de Gestión Humana.
- Preparación de materiales audiovisuales sobre el plan de prevención de salud en la empresa para la distribución a todo el personal.
- Selección de personal.
- Reclutamiento de Personal.
- Evaluación de personal para su ingreso a la empresa.
- Revisión de documentos para evaluar a los postulantes.

1.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.2.1 Análisis FODA

Sanchez (2020) define el FODA como un instrumento fundamental para realizar una evaluación circunstanciada de la actual posición de una empresa o individuo sobre la forma de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que propone su ambiente. También es una metodología de estudio que favorece la toma de decisiones. Casa abreviatura del análisis FODA O DAFO simboliza uno de los cuatro insignias o propiedades que se investigan: “F” de fortalezas, “D” de debilidades, “O” de oportunidades y “A” de amenazas.

Fortalezas 1) Pago puntuales a los trabajadores. 2)Accesos a préstamos si el trabajador tiene un año laborando. 3) El colaborador ingresa a planilla desde el primer día que labora. 4) El colaborador firma contrato desde el primer día que inicia labores. 5) Beneficios empresariales como descuentos con las marcas de la empresa del 20% hasta el 40% en algunos casos. 6) Facilitación de capacitaciones para mejor gestión del personal 7) Los jefes apoyan las decisiones de los colaboradores 8)Los trabajadores reconocen que hay liderazgo por parte de la jefatura.	Oportunidades 1) Ley que permite el envío de boletas digitales a los correos de los trabajadores. 2) Comunicación constante vía correo al personal de las características y medidas de prevención de la empresa. 3) Campañas durante todo el año que permiten aumentar la productividad de la empresa. 4) Aumento del sueldo mínimo a 930 por parte del Estado Peruano. 5) Implementación de material audiovisual para informar de temas laborales.
Debilidades 1) Falta de preocupación y empatía de los jefes hacia los trabajadores.	Amenazas 1) Cambios de turno constantes debido a la demanda del mercado, lo que

<p>2) Impuntualidad en el horario del delivery, cometiendo errores.</p> <p>4) Rotación constante del personal</p> <p>5) Pago de bajas comisiones a los colaboradores de tienda</p> <p>6) Falta de capacitación al personal vigente sobre temas de planilla y contratos.</p> <p>7) Demora en entrega y reemplazo de uniformes.</p> <p>8) Falta de reconocimiento al personal que realiza buen trabajo.</p>	<p>incomoda al personal.</p> <p>2) Competencia directa que puede ofrecer otro servicio y precios al consumidor.</p> <p>3) Inspecciones laborales constantes.</p> <p>4) Dudas o quejas del personal con respecto a su pago mensual.</p> <p>5) Ante cualquier inconveniente fortuito tanto como enfermedades, despidos o renuncias, se toman decisiones arbitrarias que perjudican al personal.</p>
---	---

Estrategias FODA

<p>Estrategias FO</p> <p>F6O5: Implementación de nuevas capacitaciones para los nuevos trabajadores en el tema de la ejecución de funciones y pagos mensuales.</p> <p>F5O3: Sorteos de productos y premios de beneficios con descuento para motivación del personal en campaña.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D5O4: Aumento de porcentaje en comisiones y ajuste del sueldo mínimo (930 soles) a todos los trabajadores que son comisionistas.</p> <p>D8O2: Reconocimientos y aviso de felicitaciones de forma mensual vía correo para los colaboradores más eficientes.</p> <p>D6O1: Envío de boletas digitales al correo personal del colaborador a fin de mes.</p>
<p>Estrategias FA</p> <p>F1A4: Pago de bonos por metas para aumentar la productividad del personal.</p> <p>F8A5: Realización de encuestas para evaluar la satisfacción laboral de los</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1A1: Reuniones con la jefatura del área de Gestión Humana para mejorar la gestión y el vínculo laboral entre el jefe y el colaborador, de manera que lleguen a</p>

trabajadores	un acuerdo justo D6A4: Capacitación dinámica de manera audiovisual sobre el tema de planillas para que el colaborador sepa como se realiza su pago.
--------------	--

1.2.3 Análisis del Marketing Mix

Zamarreño (2020) detalla que es la unión de distintas herramientas de las que dispone la organización para obtener logros comerciales. Estas herramientas son los diferentes lineamientos del marketing, de los que se contemplan como los más esenciales: la política de precios, de producto, de distribución y comunicación. Esta definición abarca todas las herramientas y variables a disposición del marketing en el que se reúnen los cuatro elementos de su función: producto, precio, plaza y promoción.

la combinación de distintos instrumentos de los que dispone la empresa para conseguir los objetivos comerciales. Estos instrumentos son las diferentes políticas de marketing, de las que se consideran más esenciales: la política de precios, de producto, de distribución y comunicación. Esta definición abarca todas las herramientas y variables a disposición del marketing en el que se reúnen los cuatro elementos de su actividad: producto, precio, plaza y promoción.

Producto: Se tiene una variedad de productos para ofrecer al mercado tanto como rosas, tulipanes, osos de peluche chocolates, juguetes, perfumes vinos, tarjetas, entre otros.



Caja 3R Natural con 12 Rosas Rojas y Bowle Perezoso
S/ 179.90 ~~S/ 219.00~~ -S/ 40.00
USD\$53.22



Caja Ramo Pilsen
S/ 54.00
USD\$15.98



Jaba Vino Epico Snacks y Juego Rummikub
S/ 169.00
USD\$50.00



Sombrerera Corazones Hello Kitty con 12 Rosas Rojas
S/ 169.00
USD\$47.84



Torta Fudge de Chocolate
S/ 65.00
USD\$16.23



Huguette con Vestido Corazones
S/ 149.00
USD\$44.08



Sombrerera 3R Natural Rosatel con 12 Tulipanes
S/ 189.00
USD\$55.32



Jarrón Rojo con 15 Rosas Flores y Follaje
S/ 209.00
USD\$61.83

Precio: Los precios varían de acuerdo a cada producto que pueden oscilar entre 17 soles (un peluche pequeño) hasta 299 soles (un peluche gigante).



Perro Schnauzer XL
S/ 129.90 ~~S/ 149.00~~ -S/ 10.10
USD\$38.43



León con Corazón
S/ 53.00
USD\$15.88



Perezoso con Corazón Love You
S/ 51.00
USD\$15.09



Perro Golden Retriever
S/ 29.90 ~~S/ 34.00~~ -S/ 4.10
USD\$8.85



Canguro mamá y bebé
S/ 99.00
USD\$29.29



Oso Verde
S/ 39.90
USD\$11.88



Oso Panda con Cup Cake
S/ 24.90
USD\$7.37



Perrito
S/ 19.90
USD\$5.89

Plaza: Actualmente Rosatel (Grupo Americano de Comercio) cuenta con treinta y cuatro tiendas y tres centros de distribución.

Promoción: Las promociones son variantes y se adecúan a distintas épocas del año (en fechas festivas) y durante todo el año también se ofrecen packs de productos.

 <p>Sombbrero Linea Pequeña Hello Kitty con Rosas Rosadas S/ 139.90 S/ 449.00 -S/ 18.95 USD841.33</p>	 <p>Sombbrero Negra con 25 Rosas Variadas S/ 155.00 S/ 266.00 -S/ 50.00 USD862.88</p>	 <p>Sombbrero Natural con 10 Rosas y Bombones Sorini S/ 139.00 S/ 468.00 -S/ 20.00 USD681.12</p>	 <p>Caja 3R Natural Rosatel con 12 Rosas y Bombones Sorini S/ 120.00 S/ 468.00 -S/ 50.00 USD835.30</p>
 <p>Caja Lazos Hello Kitty 9 Rosas Rojas y Bombones Sorini S/ 117.00 S/ 430.00 -S/ 12.00 USD654.62</p>	 <p>Caja Blanca con 12 Rosas Rojas y Hugo You're Beary S/ 199.00 S/ 249.00 -S/ 20.00 USD658.88</p>	 <p>Caja Blanca con 6 Rosas Rojas y Hugo You're Beary S/ 179.00 S/ 269.00 -S/ 20.00 USD822.96</p>	 <p>Caja Blanca con 3 Rosas Rojas y Hugo You're Beary S/ 149.00 S/ 473.00 -S/ 24.00 USD844.98</p>
 <p>Caja Blanca con 6 Rosas y Perro Schnauzer XL S/ 169.90 S/ 229.00 -S/ 60.00 USD876.27</p>	 <p>Caja Blanca con 6 Rosas y Perro Boston Terrier XL S/ 169.90 S/ 229.00 -S/ 60.00 USD876.27</p>	 <p>Caja 3R Natural con 9 Tulipanes y Bombones Sorini S/ 115.00 S/ 428.00 -S/ 12.00 USD624.60</p>	 <p>Caja 3R Natural Rosatel con 5 Tulipanes y Pack Colonias Mil S/ 279.00 S/ 308.00 -S/ 30.00 USD862.34</p>



1.2.4 Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo

Reclutamiento

Alles (2016) indica que, para una mejor distribución de las tareas a cargo del selector y la respectiva utilización de herramientas, la selección de personas (a partir del perfil de la búsqueda) se ha dividido en cuatro grandes categorías:

1. Atracción
2. Preselección
3. Selección
4. Decisión

Selección

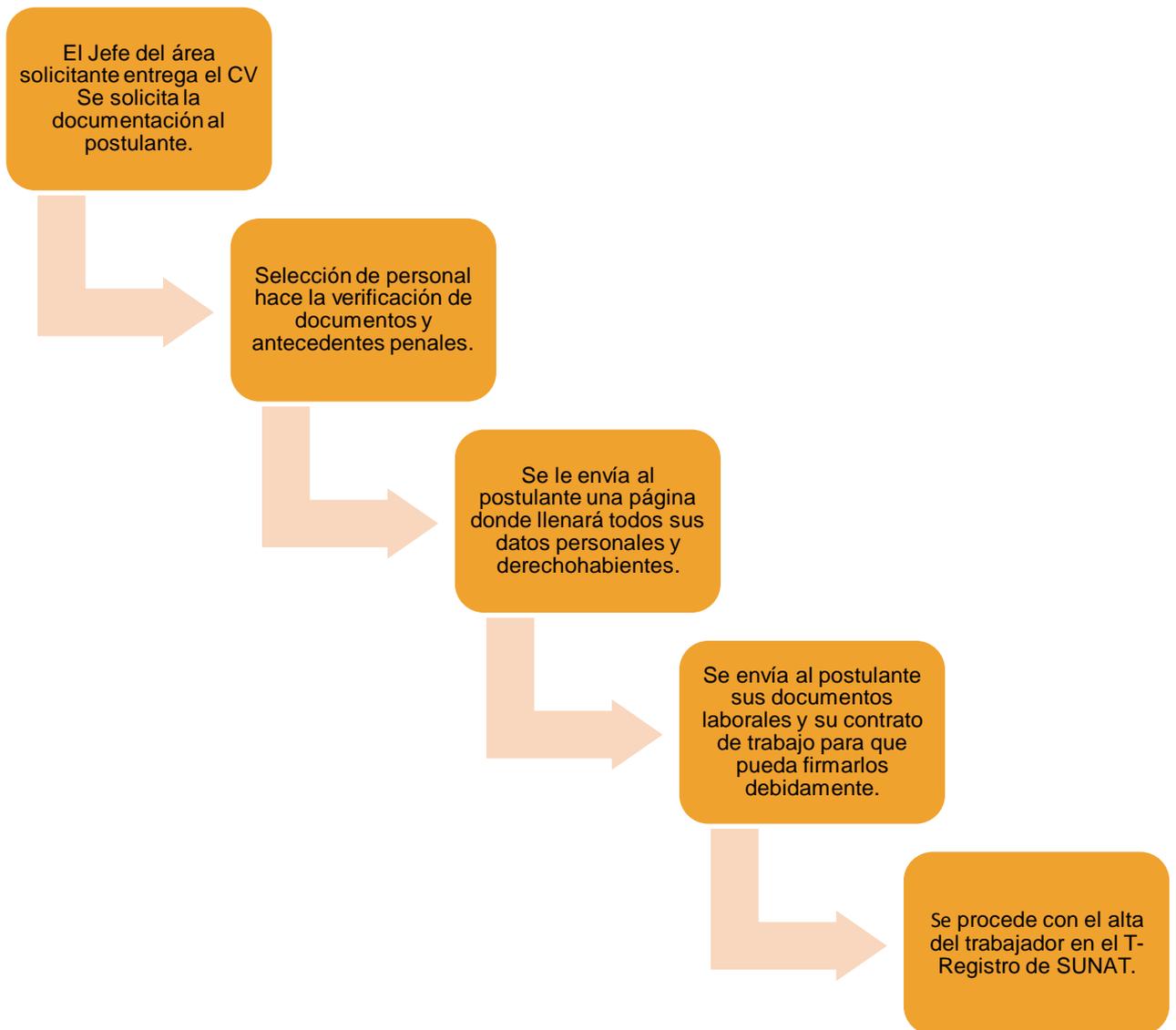
Alles (2016) afirma que en esta fase se administran un conjunto de procesos, charlas, diálogos, y exámenes más detallados, los cuales se llevan a cabo sobre postulantes que han culminado de manera satisfactoria la etapa denominada

primera evaluación o clasificación. Entre las herramientas más frecuentes en esta etapa se pueden mencionar: Entrevista por competencias, Entrevista estructurada, Assessment Center Method y otras evaluaciones específicas). El responsable de la búsqueda presentará a su cliente interno una carpeta con los finalistas. Del mismo modo actuará el consultor externo respecto de su cliente.

Desarrollo

Alles (2016) concluye que la decisión está a cargo del futuro jefe, el cual, de acuerdo a las buenas prácticas, deberá ser formado en selección de personas.

Procedimiento de Reclutamiento, Selección e ingreso de personal en la empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio)



1.2.5 Evaluación de desempeño

Alles (2017) determina que, para estimar el rendimiento o desempeño por competencias, lo primordial es obtener la definición de puestos por competencias. Otro componente importante para un triunfante desempeño es el adiestramiento de los analizadores en el instrumento a usar.

Evaluación de desempeño 180°

Alles (2017) señala que para recibir el feedback una organización es posible usar distintos recursos, ya sea calibrando el desempeño personal que por adición facultará valorar el rendimiento o desempeño de la empresa, implementando otros

instrumentos como evaluaciones de 180°, donde se puede insertar la retroalimentación de los individuos ajenos a la empresa, que además comentarán como se desenvuelve el trabajador en específico y la organización en general.

Evaluación de desempeño 360°

Alles (2017) afirma que es la manera más innovadora de poner en marcha la apreciación del desempeño, ya que orienta a los individuos hacia la satisfacción de las exigencias y perspectivas, no solo de su jefe encargado, sino de todos los individuos que disponen de sus servicios, como internos y externos. También se basa en que un colectivo de individuos evalúe al otro a través de un conjunto de ítems o aspectos predeterminados.

Rosatel realizó dos encuestas en los años 2018 y 2019 para examinar el nivel de clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores y saber sus opiniones con respecto al trato con su jefe directo, sus salarios, y cómo se identifican con la empresa, esta evaluación fue de 180°, dicha evaluación fue realizada por el área de Gestión Humana, de manera virtual por el formulario “Google Forms”, fue de forma anónima para que la colaboradora pudiera expresar sus ideas, sentimientos y recomendaciones frente al clima organizacional de la empresa.

1.2.6 Clima y Cultura Organizacional

Cultura Organizacional

Rubio (2016) detalla que la definición de cultura, desde la perspectiva de la empresa, se comprende como una manera de ser y de accionar, característica de un público que contiene una forma de cohabitar y de referirse enlazarse de manera específica; como lo es su carácter y temperamento. La cultura es principalmente generada y mantenida por el factor humano de la propia empresa. Depende de la estrategia que posea la organización, a la vez que la condiciona y

la determina. Por medio de ella se evalúan, solucionan y priorizan problemas que presenta el entorno.

Clima Organizacional

Rubio (2016) nos define que, si la cultura se entiende como algo “ancestral”, una vez que es aprendida y transmitida, que puede transformarse a un largo plazo, el clima son los puntos fuertes o grupo de cualidades del ambiente de la organización. Estas cualidades tienen la posibilidad de variar en un periodo mínimo, en algunos casos a un breve lapso. Esto concluye con la estimación de resaltar este concepto, en conexión con la cultura organizacional, pues ambos se interrelacionan y repercuten entre sí.

Con respecto al clima laboral y la cultura organizacional dentro de la empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio) es un ambiente muy solidario entre los trabajadores, se manejan muchos valores y al ocurrir un problema, el jefe del área de Gestión Humana lo analiza, involucra a los implicados a un análisis y los exhorta a buscar una solución viable para el problema. Todo trabajador presenta una actitud de aprendizaje, mostrándose solidario y humano frente a cualquier dificultad que se presente.

1.2.7 Capacitación del personal

Siliceo (2009) citado por Rojas (2018) señala que la capacitación es una diligencia formulada y centrada en precisiones auténticas de una organización y enfocada a una variación en la inteligencia, destreza y los gestos del colaborador.

Cuando el personal nuevo ingresa, se brindan capacitaciones para informar el tema de apertura de cuentas, requisitos de documentación de ingreso, boletas de pago, Sistemas Pensionarios, boletas de pago, remuneraciones, beneficios sociales (gratificación, CTS, vacaciones). Dada la coyuntura actual, se han dejado de dar estas capacitaciones, pero actualmente, todo personal que ingresa recibe una capacitación de medidas de prevención siguiendo un protocolo de seguridad.

1.2.8. Análisis Financiero

Para evaluar la liquidez, así como las ganancias y pérdidas de la empresa, se solicitaron los datos de los Estados Financieros y Balances Generales del año 2018

En el balance general se deduce que hay un incremento del monto de los pasivos del año 2018 a comparación del año 2017, y también se denota que el monto sigue siendo mayor que los activos.

En el estado de ganancias y pérdidas, se puede apreciar con respecto a las utilidades netas, hay un margen de porcentaje del 3.86%, lo cual es estable.

Balance General 2018



GRAMECO S.A.C.
BALANCE GENERAL DE SITUACION
 (Expresado en Nuevos Soles)

	2016 2016		2015 2015			2016 2016		2015 2015	
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
CAJA Y BANCOS	1,576,760	3.9%	1,460,469	4.2%	TRIBUTOS POR PAGAR	205,280	0.4%	227,657	0.6%
CUENTAS POR COBRAR	2,497,830	6.2%	1,970,156	5.6%	CUENTAS POR PAGAR	6,023,536	10.5%	3,328,631	9.3%
CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	2,551,011	5.3%	2,622,081	7.0%	CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	6,361,982	13.3%	3,376,726	9.4%
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	2,561,050	6.4%	1,916,533	5.3%	FINANCIAMIENTO BANCARIO CORTO P.	16,636,161	41.1%	16,153,216	53.4%
POR COBRAR DIVERSAS RELACIONADAS	6,196,039	13.0%	4,461,264	12.4%	PROVISIONES BBSS y GRATIF	206,522	0.4%	282,362	0.8%
EXISTENCIAS	10,767,756	22.5%	6,963,427	24.7%	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS			49,505	0.1%
INTERESES E IGV DIFERIDOS CORTO PLAZO	737,776	1.5%	364,364	1.1%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	31,435,483	65.8%	26,419,986	73.6%
OTRAS CARGAS DIFERIDAS	163,366	0.3%	970,510	2.7%					
ADELANTO IMPORTACIONES	66,123	0.1%	77,930	0.2%	PASIVO NO CORRIENTE				
CREDITOS TRIBUTARIOS	533,414	1.7%	1,247,894	3.5%	FINANCIAMIENTO BANCARIO LARGO P.	6,793,344	16.4%	2,362,745	6.6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	28,254,146	59.1%	23,906,695	66.6%	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	6,793,344	16.4%	2,362,745	6.6%
	2,914,666				TOTAL PASIVO	40,228,827	84.2%	28,772,731	80.2%
ACTIVO NO CORRIENTE					PATRIMONIO				
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS RELACIO	5,672,529	11.2%	0	0.0%	CAPITAL	3,600,000	7.6%	3,601,526	10.0%
INTERESES E IGV DIFERIDO LARGO PLAZO	1,110,667	2.3%	101,913	0.3%	RESERVAS	31,694	0.1%	30,153	0.1%
ADELANTO DE UTILIDADES	0	0.0%	799,617	2.2%	RESULTADOS ACUMULADOS	1,650,090	3.5%	549,366	1.5%
INVERSIONES EN CHILE-COLOMBIA	270,412	0.6%	249,044	0.7%	RESULTADOS DEL EJERCICIO (G y P)	2,267,784	4.7%	2,626,631	8.2%
INMUEBLE MAQ. Y EQUIPO	9,654,660	20.2%	9,266,710	25.9%	TOTAL PATRIMONIO	7,549,538	15.8%	7,107,668	19.8%
Total Activos Fijos									
Total Depreciación Acumulada									
INTANGIBLES	2,515,651	5.9%	1,634,735	4.3%					
Total Intangibles									
Total Amortización Acumulada									
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	19,524,219	40.9%	11,974,002	33.4%					
TOTAL ACTIVO	47,778,365	100%	35,880,693	100%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	47,778,365	100%	35,880,693	100%

Estado de Ganancias y Pérdidas 2018



GRAMECO S.A.C ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (Expresado en Nuevos Soles)

	%	Del 01/01 al 31/12 2018	%	Del 01/01 al 31/12 2017	%
	Var	Soles S/	Margen	Soles S/	Margen
INGRESOS :					
VENTAS BRUTAS	1.88%	77,326,108		75,896,242	
DESCUENTOS					
* VENTAS NETAS	1.88%	77,326,108	100.00%	75,896,242	100.00%
COMPRAS	9.21%	-33,402,808		-30,585,668	
VARIACION DE EXISTENCIAS	-283.78%	1,314,354		-715,192	
COSTO DE VENTAS	2.52%	-32,088,554	-41.50%	-31,300,860	-41.24%
* UTILIDAD BRUTA	1.44%	45,237,555	58.50%	44,595,382	58.76%
GASTOS OPERATIVOS:					
3.0.CARGAS DE PERSONAL	-4.59%	-14,626,964	-19.27%	-15,331,005	-20.20%
3.1.ALQUILERES	6.70%	-6,022,918	-7.94%	-5,644,543	-7.44%
3.2.TRANSPORTE	67.97%	-1,661,667	-2.19%	-989,283	-1.30%
3.3.GGS - GRAMECO	1.84%	-3,420,264	-4.51%	-3,358,625	-4.43%
3.4.COMISIONES TARJETA CREDITO	2.95%	-2,207,352	-2.91%	-2,144,090	-2.83%
3.5.SERVICIOS PUBLICOS	-13.86%	-1,416,061	-1.87%	-1,643,978	-2.17%
3.6.MARKETING	27.16%	-2,753,450	-3.63%	-2,165,347	-2.85%
3.7.MANTENIMIENTO	4.64%	-1,179,421	-1.55%	-1,127,102	-1.49%
3.8.CARGAS DIVERSAS Y TRIBUTOS	-9.81%	-1,119,507	-1.48%	-1,241,343	-1.64%
3.9.OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	9.53%	-4,767,178	-6.28%	-4,352,303	-5.73%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	3.10%	-39,174,801	-50.66%	-37,997,516	-50.07%
* UTILIDAD OPERATIVA	-8.11%	6,062,753	7.84%	6,597,866	8.69%
OTROS INGRESOS Y (EGRESOS):					
ING. Y EGRESOS EXCEPCIONALES	-59.09%	-29,899	-0.04%	-71,338	-0.09%
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	-59.09%	-29,899	-0.04%	-71,338	-0.09%
EBITDA	-7.56%	6,032,854	7.80%	6,526,527	8.60%
DEPRECIACION DEL EJERCICIO	7.89%	-1,787,474	-2.31%	-1,656,817	-2.18%
INGRESOS FINANCIEROS	284.22%	359,216	0.46%	93,493	0.12%
GASTOS FINANCIEROS	14.75%	-2,336,833	-3.02%	-2,036,372	-2.68%
* UTILIDAD NETA	-22.52%	2,267,764	2.93%	2,926,831	3.86%

1.3 PROBLEMÁTICA

1.3.1 Área (s) donde se encuentra la (s) problemática (s)

La empresa Rosatel a lo largo de los años ha demostrado un total posicionamiento de mercado, fidelizando a sus clientes e incentivando a sus trabajadores de la mejor manera para generar un efectivo desempeño laboral, sin embargo, se hallaron varios problemas dentro de la organización, lo cual afectan al clima organizacional de la empresa.

1.3.2 Diagnóstico de la (s) problemática (s)

En lo que respecta a la organización de la empresa:

Método SPIN

Universidad Esan (2015) refiere que el aumentar el volumen del negocio es uno de los primordiales intereses de la mayoría de las organizaciones. Es por eso que algunas de las preguntas más frecuentes que se realiza el empleador están vinculadas a cómo puede llevar a cabo que sus importantes clientes se den cuenta de que su bien o servicio es el más conveniente o cómo puede resaltar entre sus competidores. Una variedad de expertos en el tema de ventas ha considerado que, para obtener buenos resultados, deben centrar sus planes en el cliente. El fruto de esta idea nació en la década de los 90, una satisfactoria técnica que es usada por varias empresas: el método SPIN, el cual se basa en la distribución de interrogantes precisas que la empresa se tiene que planear para descubrir las necesidades del cliente potencial.

Estas categorías son:

- a) Situación
- b) Problema
- c) Implicación
- d) Necesidades de beneficio

Para aplicar el método SPIN, es necesario que la persona encargada de realizar las interrogantes y respuestas tenga un amplio conocimiento de la industria, el comercio, los clientes, y el producto.

Si lo aplicamos al tema de investigación, analizando las actividades, características, problemáticas, situaciones, y soluciones de la empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio) enfocado al clima organizacional de la empresa, se concluye que el elemento más importante a analizar sería el colaborador.

<p>SITUACIÓN</p> <p>Rosatel (Grupo Americano de Comercio) es una empresa que a lo largo de los años de ha destacado por una impecable imagen corporativa, la empresa principalmente se dedicaba a la comercialización de flores, pero a lo largo de los años, empezó a explorar en otros mercados y hoy en día tiene una variedad de productos, los cuales los clientes compran de acuerdo al acontecimiento, situación o necesidad que requieran.</p>	<p>PROBLEMAS</p> <p>Debido al aumento de ventas, el personal ha ido también creciendo, de modo que, la empresa se vio en la obligación de analizar cual era el estado actual del clima organizacional de los colaboradores en el área de ventas, ya que se notaba cierta incomodidad por parte de ellos. Por lo que se decidió realizar una encuesta de clima laboral de manera virtual en la empresa.</p>
<p>IMPLICACIONES</p> <p>Una vez realizada la encuesta, recolectando los datos y respuestas de los colaboradores, se halló que la mayoría no estaba de acuerdo con su jefe, era muy imperativo, no tenía empatía y no reconocía el trabajo realizado en su área de trabajo, esto afectaba gravemente al desempeño laboral del colaborador.</p>	<p>NECESIDADES</p> <p>El objetivo principal de la empresa fue el de mejorar notablemente el clima organizacional de los colaboradores, es por ello que se brindaron soluciones como capacitar a los jefes de tienda con charlas de empatía, el ofrecimiento de diálogo a los colaboradores e incentivos como los bonos por meta, para que ellos ejecuten un favorable desempeño laboral.</p>

Inventario de problemas:

- a) La falta de información en temas laborales de los colaboradores, consultas o dudas respecto a remuneraciones, beneficios, la cual genera incomodidad.
- b) El carácter y el trato de los jefes con los colaboradores, generando malestar al equipo, debido a esto el área de Gestión Humana recibe constantes quejas de los colaboradores.
- c) Debido a la demanda del mercado, a veces los colaboradores son obligados a quedarse en turnos no programados, causando dificultades y malestar para laborar.
- d) Falta liderazgo de la jefatura, no hay un buen manejo de dirección, ya que se ordena muchas actividades de manera simultánea y el personal es insuficiente.
- e) Trato desigual a los colaboradores por parte de su jefe y existe cierta preferencia dentro del área de trabajo.
- f) Falta de trabajo en equipo.
- g) Logros importantes obtenidos para la organización sin embargo no son reconocidos.

1.3.3 Selección de problema

- b) El carácter y el trato de los jefes con los colaboradores, generando malestar al equipo, debido a esto, el área de Gestión Humana recibe constantes quejas de los colaboradores.

-Los colaboradores muestran su incomodidad y presión ante el problema del trato con el jefe, es por esto que su desempeño laboral se ve seriamente afectado. Debido a esta situación, se deduce que los jefes necesitan capacitaciones constantes para llevarse bien con el colaborador

- f) Falta de trabajo en equipo

-Los colaboradores opinan que no sienten compañerismo y empatía por parte de su jefe directo y no comparte actividades con él. Por tal motivo, los jefes necesitan conectarse más con el colaborador por medio de campañas de integración y motivación para ayudarlos a ser más proactivos.

g) Logros importantes obtenidos para la organización sin embargo no son reconocidos.

-Los colaboradores tienen ventas de mayor magnitud, y realizan una buena ejecución de labores dentro de tienda, pero muchas veces el jefe o la empresa no reconoce su labor, no lo felicita o lo incentiva, esto desmotiva y mortifica al trabajador. Es por esto que la empresa debe de realizar actividades e incentivos que causen un efecto de satisfacción al colaborador.

II MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Teorías

Clima organizacional

Rubio (2016) nos señala que el clima ha sido definido como aquel conjunto de sentimientos, percepciones, expectativas, reglas, políticas, procesos, actitudes y comportamientos que caracterizan la vida laboral de la organización. También se relaciona con la forma en que los elementos empresariales perciben la realización de cómo se ejecutan las actividades laborales.

Litwin & Stringer (1968) citados por Santoyo (2019), afirman que el clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores sobre el espacio interno del lugar de trabajo, el cual se ve afectado por factores como valores, creencias, y motivaciones que tienen los jefes de la empresa.

Maldonado (2017) indica que se conoce al clima organizacional como el total de cualidades, ventajas, o características relativamente constantes de un entorno de trabajo definido, dichas características son recibidas e interpretadas por los colaboradores que integran la empresa, teniendo una influencia sobre sus comportamientos.

Antunez (2015) resume que el clima organizacional forma parte de las diferentes características que resaltan de una organización como lo es la rutina, la manera de realizar las cosas, de ejecutar sus labores, las cuales se verán reflejadas en la forma de percibir el ambiente laboral y la manera de como cada trabajador desarrolla su labor y su desempeño, tomando como normal la rutina diaria.

Arce (2017) realiza un énfasis que el clima organizacional es la percepción de una institución por su mecanismo constitutivo y enérgico, y que esto tiene una influencia en los horizontes de la complacencia y el estímulo, en la preparación a perseverar en la institución y en el rendimiento de los trabajadores. Para ello,

dice, que si se quiere conocer el clima se debe de medir para obtener beneficios como: incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reduce rotación y ausentismo, impacto en la productividad y mejorar las relaciones aumentando la lealtad.

Meza (2017) deduce que hay notables discrepancias en la satisfacción laboral y el clima organizacional, por consiguiente, es conveniente que los vínculos entre dichas variables sean buscados individualmente. Debido a un estudio realizado, se connota que una empresa puede mantener un nivel de satisfacción equitativa, pero puede que no haya diferencias en cuanto a la percepción que tienen las mujeres de las condiciones de trabajo en comparación a los hombres, lo que quiere decir que se maneja un ambiente propicio para el desempeño de los colaboradores.

Percepción del clima organizacional

Maldonado (2017) indica que la percepción del clima organizacional es la manera de identificar la repercusión de cada componente que integra la emisión del clima organizacional dentro de la organización, producida en los trabajadores, esto además incluye una diversa variedad de posturas, tanto positivas o negativas, acorde a las situaciones y a la manera de como éstas valoren. Después, el clima organizacional da a conocer que hay un reflejo entre la relación de las características individuales y grupales en conjunto de la organización.

La percepción es dependiente constante de las diligencias, relaciones, comunicaciones y una colección de experiencias que cada colaborador pueda tener con la empresa, y que puede extenderse a la determinación de convicciones, cuentos, actitudes y virtudes que formarán parte de la cultura organizacional. La creación y emisión de un buen clima organizacional, maneja una relación concreta con el nivel y las cualidades del liderazgo en la empresa, los líderes que se aproximan al colaborador, que lo motiven, que hagan equipos de trabajo y se le brinde un mayor énfasis a la comunicación con el colaborador, como punto esencial en los vínculos labores.

La cultura dentro de la organización tiene que ser positiva, ya que es fundamental en la indagación de un clima organizacional donde no la existencia de los conflictos sea mínima, generando un mayor pacto con la empresa, emitiendo también una imagen destacada por parte de la empresa entre su competencia. Si la cultura dentro de la organización es negativa, va a repercutir de manera directa a las metas y logros de la organización, y si esta negatividad permanece oculta y si emerge lentamente en la jefatura de la empresa, en cualquier momento, su predominio emitirá no solo un inadecuado ambiente de trabajo, sino también un efecto negativo en el contenido o estado de los colaboradores, se agravarían los conflictos dentro de la empresa, habría una disminución de la producción, rotación de personal, ausencia laboral, poca imaginación y todo esto incluso afectaría en los aspectos económicos de la organización a un corto, mediano o largo plazo. Es sumamente importante que las organizaciones redoblen sus esfuerzos hacia su capital intelectual: el colaborador, y que pueda sacar provecho de los resultados a su favor gracias a la emisión de un agradable clima organizacional. El objetivo de la empresa por alcanzar un correcto clima organizacional debe estar acompañado por los actos de los jefes hacia los colaboradores, rigiéndose a las políticas emitidas por la organización, a como se pueda dar una buena comunicación, se realicen temarios de capacitación, un pago de remuneración justo, entre otros. Para la dirección de la organización siempre puede resultar complicado que, por observación, se emita un juicio imparcial de lo que pueda estar sucediendo en la empresa y que es lo que está afectando al clima de los colaboradores.

Medición del clima organizacional

Rubio (2016) indica que, para nivelar y determinar el clima de la empresa, existen tres herramientas importantes:

- La entrevista a los colaboradores de la organización.
 - La observación directa del colaborador, mientras está en su puesto de trabajo.
 - Una encuesta general de clima, administrada a todo el personal de la empresa.
- Pero antes de llevar a cabo un estudio o diagnóstico del clima, es imprescindible tener el apoyo y la colaboración de la dirección y saber cuáles son sus objetivos. Por ello, cada estudio se debe adaptar a las características y

necesidades de cada empresa, y a los objetivos que pretende conseguir a corto, medio y largo plazo. Los resultados obtenidos del estudio, por un lado, permiten medir el nivel de satisfacción del personal y detectar las necesidades existentes. Por otro lado, permiten observar los puntos fuertes e identificar las áreas de mejora. Esto último sirve como referencia para futuras mediciones y aporta ideas para tomar iniciativas de mejora de mayor o menor envergadura, que serán el objetivo de dirección. Así pues, el análisis del clima es una herramienta necesaria para poder establecer un “plan de mejora”. El estudio lo puede realizar un consultor interno, un consultor externo o llevarse a cabo de manera mixta. Todas estas opciones pueden tener ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, si lo lleva a cabo un consultor interno, tiene un amplio conocimiento de la organización y de su funcionamiento. No obstante, cuando los empleados tengan que contestar, lo harán con cierto miedo a que los resultados lleguen a la cúpula directiva. Un consultor externo tiene otras ventajas: tiene más experiencia y conocimientos en este ámbito, todo el proceso será más imparcial y objetivo, hecho que hará que los empleados respondan con más sinceridad. El posible inconveniente es que no conoce verdaderamente la organización. Por último, el sistema mixto sería la situación preferida por muchas organizaciones, ya que une la experiencia, el conocimiento del proceso a llevar a cabo y el conocimiento de la organización.

Maldonado (2017) indica que las empresas necesitan tener sistemas de medición constantes para el clima dentro de la organización, ya que está conectado a la motivación de los trabajadores, y con las respuestas deseadas por la organización en sus tareas diarias. Es de sumo valor el que se pueda conocer la calidad del clima organizacional de la organización y de vital importancia, el que se aplique algún instrumento, para llegar a las conclusiones esperadas en nuestro intento de medir dicho clima. El llegar a tener un puntaje para el clima organizacional en la organización, nos ayudará a determinar si el carácter y las ejecuciones de la organización poseen un efecto positivo o negativo en los trabajadores, si ellos se contemplan como presentes impasibles o una parte eficaz de los procedimientos de la organización.

Desempeño Laboral

Robbins y Judge (2017) definen que el desempeño laboral se puede definir como el rendimiento de tareas, la culminación de las obligaciones, que aportan a la utilidad de un bien o servicio, o a la respuesta de las actividades de los empleados. La mayor parte de las actividades pueden ser incluidas en una presentación de cargos o perfiles convencional. Por ello, cada colaborador demuestra una conducta dentro de la empresa para obtener la meta establecida por la organización y poder ascender a otros puestos de trabajo, ya que a través de sus conocimientos y nuevas habilidades que aprende van desarrollándose profesionalmente dentro del ámbito laboral.

Werther (2014) citado por Moreno, Ramirez & Tamani (2016) destaca que lo más importante en las organizaciones es el capital humano ya que este es un factor relevante ya que cada empleado aporta valor a la empresa, así como el cumplimiento de objetivos y metas, es por ello que todas las organizaciones deben evaluar el desempeño de los trabajadores para así identificar las habilidades y dificultades, y la contribución que tienen en la organización, lo cual definirá la permanencia dentro de la empresa así como ascenso y oportunidades de desarrollo.

Robbins (1998) citado por Guevara (2016) afirma que el desempeño laboral se crea cuando los colaboradores optan por escoger cargos que les otorguen más conveniencia, de los cuales puedan competir o postular. Cuando las cualidades y diferentes técnicas son de ayuda para la ejecución de varias tareas, estas ayudan a que el puesto también sea efectuado por estímulo de inteligencia, el trabajador percibe que es imparcial y esto genera que exista una gran satisfacción con lo que emite un destacado desempeño en la organización y se inclina a sentirse satisfecho.

Acosta (2018) define el desempeño laboral en otras perspectivas, indicando que es la demostración aptitudinal del colaborador en cuanto a habilidades y destrezas en el ámbito laboral, que conduce a un eficiente resultado, y que es medido de manera individual de acuerdo al esfuerzo de cada persona.

Sánchez (2006) citado por Soto (2019) indica que el desempeño laboral tiene algunas características que destacan como las competencias, destrezas, necesidades y facultades que crean comportamientos, los cuales afectan el efecto del desempeño, haciendo que las organizaciones estén siempre vinculadas con la naturaleza del trabajo en sí.

Medición del desempeño laboral

Bohlander y Snell (2008) citados por Medina (2017) señalan que en el desempeño está presente la evaluación como un proceso propio de las organizaciones y se utiliza para el fomento de un ambiente de trabajo para que los colaboradores puedan demostrar sus habilidades y desenvolverse al máximo. Existen programas de evaluación del desempeño para conocer las capacidades e identificar el mérito respectivo, la evaluación no es ninguna novedad, actualmente toda empresa sea grande o pequeña, inclusive en los diferentes sectores sea público o privado la utilizan como herramienta para la medición del desempeño en sus trabajadores.

Chiavenato (2009) citado por Medina (2017) sustenta que la evaluación del desempeño laboral consiste en medir e identificar sus cualidades para administrar toda la ejecución de labores a nivel humano. Dicha evaluación o apreciación se concibe como una tarea de preocupación en las empresas, ya que la identidad de todos los talentos conforma la energía de las aptitudes del ser humano en el cual va a apoyarse para el análisis de cada puesto demandando. Evaluar el desempeño comprende un proceso en el que se revisa la actividad productiva que se realiza con el objeto de conocer todo lo contribuido por los individuos para que alcancen del sistema administrativo cada uno de sus objetivos. Se puntualiza que la evaluación del desempeño del talento humano es una valoración sistemática

del actuar de cada individuo, en función de las tareas y responsabilidades que ejecuta, los logros y los resultados que debe llegar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, es un procedimiento que sirve para decidir o tasar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y su aporte a las operaciones de la empresa.

Evaluación de desempeño

Mondy y Noe (1997) citados por Casierra (2016) definen que el mecanismo de evaluación del desempeño, observa los procedimientos a los cuales son sometidos los recursos humanos, donde se presencian distintas técnicas y juicios para medir el rendimiento de los colaboradores, las técnicas pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- a) Planeación de Recursos Humanos: Al realizar una evaluación a los recursos humanos de una empresa, debe de reunir datos que especifiquen el potencial global y de impulso de todos los colaboradores, inclusive de los ejecutivos.
- b) Reclutamiento y Selección: La distribución y organización en la evaluación del desempeño pueden ser beneficiosa para vaticinar el desempeño de los postulantes del puesto.
- c) Desarrollo de Recursos Humanos. La evaluación de desempeño debe indicar los requerimientos diversificados de capacitación y crecimiento de un trabajador, lo cual permite a las personas que saquen provecho de la mayoría de sus puntos positivos y subestimen el mínimo de sus diferencias. Se debe de tener en cuenta que un sistema de evaluación no asegura que los trabajadores sean capacitados y desarrollados de manera correcta. Pero, los datos de la evaluación ayudan a resolver las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el trabajador. Aunque por lo general, quien evalúa es el gerente. En la mayoría de las empresas, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los trabajadores.

2.2 Antecedentes nacionales y/o internacionales.

Antecedentes nacionales:

- (Pastor, 2017) Este trabajo de investigación resalta la importancia del desempeño laboral, lo cual es una parte importante para alcanzar los objetivos y metas, demostrando que un clima organizacional positivo puede mejorar notablemente los resultados de la empresa, este trabajo busca solucionar ciertas debilidades halladas y busca implementar nuevas soluciones para mejorar los aspectos de la empresa, de esta manera, muestran varios métodos para la recolección de datos e información.
- (Ñury, Tamayo & Romero, 2019) Este trabajo de investigación detalla como fortalecer al equipo humano que es la clave para la estabilidad de la empresa, también hacen notar al empleado como “la imagen de la organización”, lo que buscan es analizar e identificar los diferentes factores que puedan afectar el clima laboral y la ejecución de tareas de los trabajadores que realizan el servicio, este trabajo fue aplicado para la empresa Repsol, la cual aclara que tiene como fortaleza el constante apoyo que se le da a los trabajadores, promoviendo diversos programas para satisfacer a sus colaboradores como reducción de jornadas laborales , teletrabajo y flexibilidad de horarios.
- (Guzmán, 2018) El trabajo de investigación consta de la realización de un extensivo análisis a la empresa de carga internacional Global Transport S.A.C, la cual relaciona a los integrantes de la organización como parte del mando y la dirección de la empresa, como segunda variable, detalla la satisfacción laboral como pieza clave para que se vincule con el bienestar de los trabajadores, también tiene procedimientos de recolección, procesamiento y análisis de datos.
- (Estela & Puyo, 2017) La investigación tiene como meta el precisar si hay una relación notable entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto. Se puede connotar que el tipo de investigación fue de un modelo no

experimental, con un estilo transversal y modo correlacional. El muestreo total de los que participaron fue de noventa y dos colaboradores del área administrativa. Después de los resultados, se concluyó que cuando hay un mejor clima organizacional, existe un mayor desempeño laboral, lo cual no sucede si se analiza la relación entre el clima organizacional y la dimensión de conocimiento.

- (Lazo & Ordaya, 2018) Este trabajo describe la influencia que hay del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Agraria Chupaca, la técnica que se utilizó fue científica y deductiva, el tipo de investigación es básico, con un enfoque cuantitativo, siendo éste su nivel descriptivo – correlacional. Se tuvo como sustento la teoría de Likert, la teoría de Litwin y Singer, Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland. El universo total de trabajadores fue de quince, el método utilizado fue el cuestionario y el instrumento fue la encuesta. Al finalizar dicha investigación, se detalló que sí hay una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, también, se demostró que sí existe relación entre el clima o ambiente organizacional autoritario y el desempeño laboral, tal es así que la mayoría de los colaboradores afirman que, al tener un control excesivo, este no permite que haya una buena ejecución de sus actividades. Se llegó a determinar la relación positiva que tiene el clima organizacional participativo con el desempeño laboral ya que reciban que es positiva la relación que llevan con sus jefes y sus compañeros. Se muestra la influencia directa que tienen los incentivos en el desempeño laboral de la empresa, ya que los trabajadores estiman que si tuvieran un mejor salario y si sus labores realizadas fueran reconocidas, esto reforzaría sus desempeños continuamente.

- (Bardales,2015) El trabajo en mención tiene como meta señalar la relación que hay entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local. Esta observación es de modo no experimental, el boceto usado fue el descriptivo correlacional. Este cuestionario fue aplicado a un total de setenta y tres trabajadores de dicha Unidad. Los instrumentos que se ocuparon para la nivelación de las variables fueron la graduación del clima laboral y desempeño laboral. Se determina que sí hay una relación directa entre las variables del desempeño laboral con la variable del clima organizacional, basada en el coeficiente de correlación de Pearson.

Antecedentes internacionales:

- (Alvarado, Hurtado & Yávar, 2013) Este trabajo comenta como se presentan las dificultades en las organizaciones, las cuales pueden influir su manejo para llegar a las metas colectivas, también hace notar que La Facultad de Ciencias Administrativas no están al tanto de que esto ocurra y por tanto se optó por efectuar un estudio que brinde a detalle los requerimientos y razones que estimulaban al colaborador a apoyar, y sobre todo a tener como meta personal el mismo enfoque que tiene la empresa, para llegar a un límite de validez y rendimiento. Algunos de los obstáculos en las empresas son las disconformidades, la falta de trato y de confianza, la desmedida distribución administrativa siendo está muy lenta, el incorrecto mandato, los vínculos oficiales y extra oficiales, que puede repercutir inmediatamente en el clima laboral, así como los logros, reglas y procesos que no estén apropiados a la verdad de la situación de la empresa al interior de su entorno, esto es el resultado de normativas y estrategias inadecuadas que hay dentro de esta organización.

- (Zans, 2017) Este trabajo aborda un estudio sobre el clima organizacional y su impacto en la ejecución de laborales de los colaboradores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, con la intención de definir el clima laboral e identificar qué rendimiento tienen los colaboradores de esta Facultad. En este centro de estudios hay ochenta y ocho colaboradores, en el cual cincuenta y nueve fueron los estudiados para recurrir a la estrategia de solución, también se demuestra que los métodos y herramientas de recolección son fundamentales para una oportuna inspección. La exploración a la Facultad también expone que hay un estímulo en la mayor parte de los colaboradores, pero culmina con la existencia de un inferior nivel de discrepancia y separación de los colaboradores entre sí.

- (Chacon, 2015) El trabajo de investigación tiene como principal objetivo realizar diversos análisis para conocer las características y problemas que puedan afectar

al clima organizacional, dicho análisis se realiza en la empresa Representaciones CEM, situada en el municipio de Chiquimula, Guatemala, como fuentes se formulan historiales de otros análisis relacionados al clima laboral y un marco teórico que consta de varios informes sobre los parámetros usados, entre ellos están: el incentivo, la difusión, el proceso de determinación, y la ejecución de labores en grupo.

- (Grimaldos, Sanchez, Ramirez & Cuervo, 2018) El trabajo de investigación evalúa que el clima organizacional y el desempeño laboral son temas de vital importancia en las organizaciones ya que tienen como enfoque la gestión al continuo mejoramiento de la empresa, ya que cuando la compañía cuenta con un clima laboral apropiado para sus trabajadores y un buen grupo de labores, los frutos son observados en el desarrollo y productividad de la misma, y como respuesta se tienen objetivos y metas alcanzadas por la misma organización. Se conceptúa que el desempeño laboral y el clima organizacional son causas esenciales en el desarrollo de la empresa y en este proyecto se anhela conocer esa importancia al definir la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral específicamente en la empresa RESTCAFE S.A.S. Se aspira el realizar una encuesta donde se hallen variables que permitirán reconocer el clima organizacional y el desempeño laboral de la compañía, pero no fue puesta en funcionamiento debido a causas que podrían modificar la encuesta, pero aun así, tiene como logro ser destinada a futuros trabajos de investigación, que responden a la recolección de datos, con el propósito de una factible toma de decisiones para mejorar el rendimiento del área y por ende, mejorar el funcionamiento de la organización.

- (Bustillos, 2016) El análisis del trabajo presentado tiene el objetivo de reconocer la repercusión del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la compañía M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba; también determina, cuáles son las circunstancias que afectan al clima organizacional. De manera que se permite concluir que el clima organizacional incurre en el desempeño de los colaboradores, debido a que el clima insatisfactorio presentado por la organización, afecta la conducta de cada

colaborador, por medio de sus impresiones personales, supeditando los niveles de motivación y rendimiento laboral, los cuales fijan la validez y la victoria de la organización.

- (Martínez & González, 2017) Este trabajo indica que el clima laboral es conocido como el grupo de percepciones que los colaboradores emiten de su empresa, siendo uno de los factores importantes para una excelente elaboración, crecimiento y desenvolvimiento organizacional, de ella, se sujeta también varias causantes entre ellas la rendimiento, estímulo, ejecución y complacencia. Trabajos de investigación pasados detallan la importancia de conservar una positiva conformidad dentro del clima laboral en el cual, pueda ser agradable y verdadera para un excelente desempeño laboral y una correcta productividad duradera con visión hacia el futuro, lo que también puedan perseverar dentro de los grandes adversarios en el mercado.

III METODOLOGÍA

En el área de Gestión Humana y en la empresa se vio como una necesidad el conocer el actual estado del clima organizacional de los colaboradores de la empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio), por varios motivos: existían quejas por parte del área de ventas, esto era por parte de los colaboradores que estaban laborando actualmente y de los colaboradores que iban cesando, a las cuales se les brindaba una encuesta de salida, para que puedan emitir una opinión o comentario del motivo de su cese o salida. Rosatel (Grupo Americano de Comercio) tiene varias alianzas estratégicas con Rímac Internacional (EPS), Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco, Pacífico Seguros, Tebca Perú y Scotiabank Perú. La distribución del área de ventas se divide por zonas, en el área de las jefaturas se encontraban seis jefas en ese momento, las cuales se les asignan de tres a cuatro tiendas. Debido a esto, se realizó una encuesta a 120 colaboradores de las diferentes tiendas de Lima, para medir el clima organizacional del área de ventas, dicho estudio se realizó en el Distrito de Surquillo de manera virtual, ocurrido en el año 2018. Para determinar el nivel de

clima organizacional y el índice de desempeño laboral que había en la empresa, se utilizó el método de una evaluación de 180°, cuyo concepto es el cual un colaborador es examinado por su superior y sus iguales, tal y como indica Martha Alles en su libro de “Evaluación y desempeño”. Para una mayor fluidez de respuestas, se realizó una encuesta de manera anónima.

Tiempo trabajado para la recolección de datos: Dos semanas.

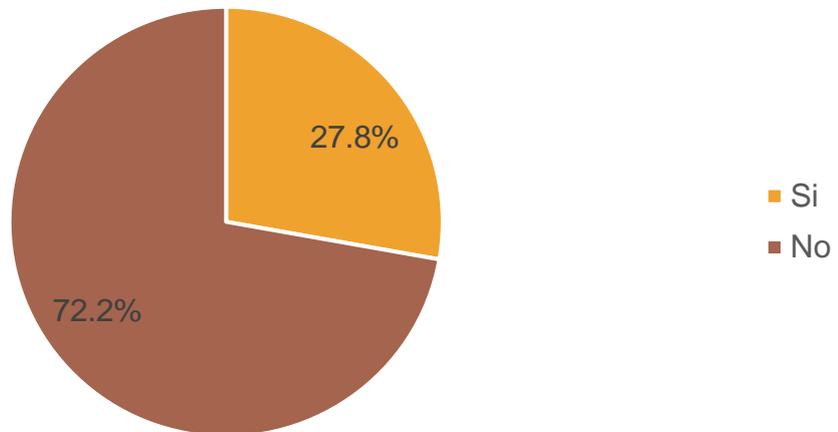
Procedimiento: Envío del link de encuesta de la aplicación “Google Forms” para todo el personal de ventas.

Algunas de las preguntas realizadas en la encuesta con respecto al clima organizacional fueron las siguientes:

- 1) ¿Considera usted que se brinda un buen ambiente laboral?
- 2) ¿Usted actualmente se encuentra comprometido con la empresa?
- 3) ¿Siente que se encuentra capacitado para brindar una buena atención?
- 4) ¿En caso de que el cliente notifique un reclamo, se le ha indicado como atenderlo?
- 5) ¿Considera que las remuneraciones que percibe están acorde al mercado?
- 6) ¿La empresa es responsable con el cumplimiento de los beneficios socio – económicos del personal?
- 7) Opiniones y/o respuestas libres

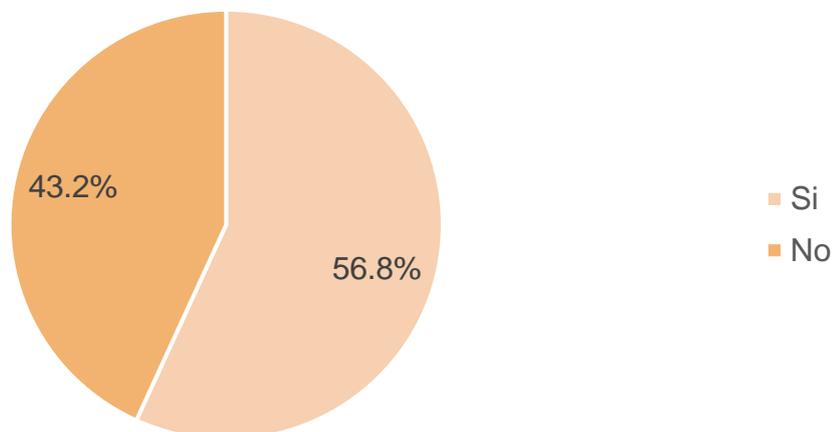
Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

¿Considera usted que se le brinda un buen ambiente laboral?



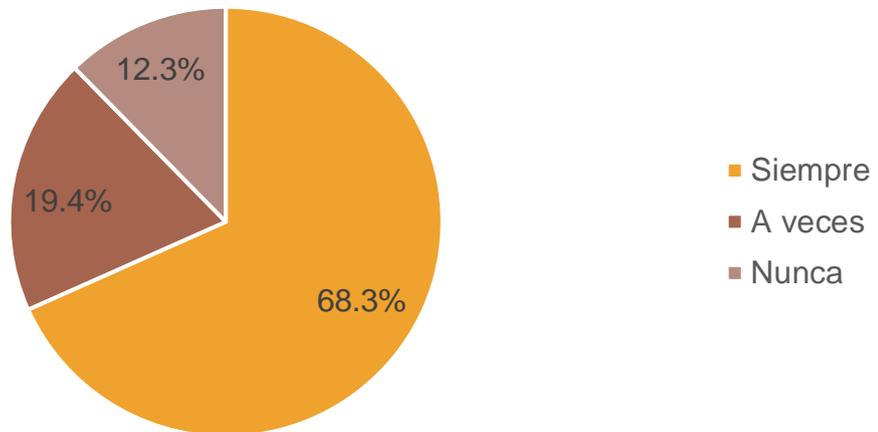
Se muestra un porcentaje muy elevado indicando que no hay un buen clima laboral en los colaboradores.

¿Usted actualmente se encuentra comprometido con la empresa?



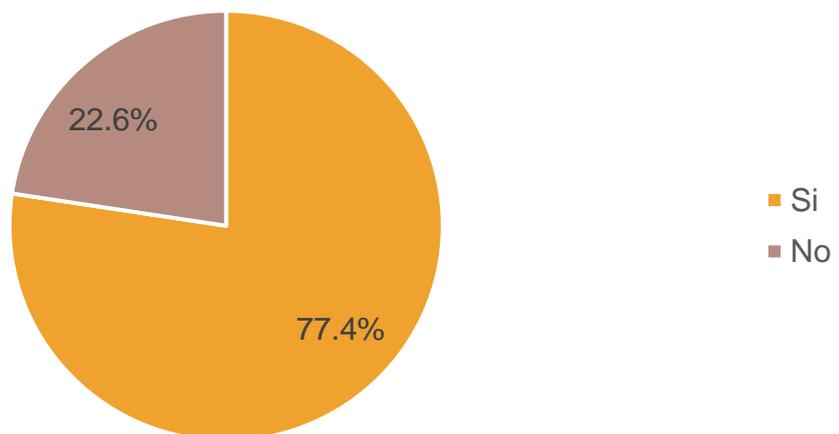
Se muestra un porcentaje ligeramente alto indicando que sí hay compromiso de los colaboradores de la empresa, pero el porcentaje negativo también es elevado.

¿Siente que se encuentra capacitado para brindar una buena atención?



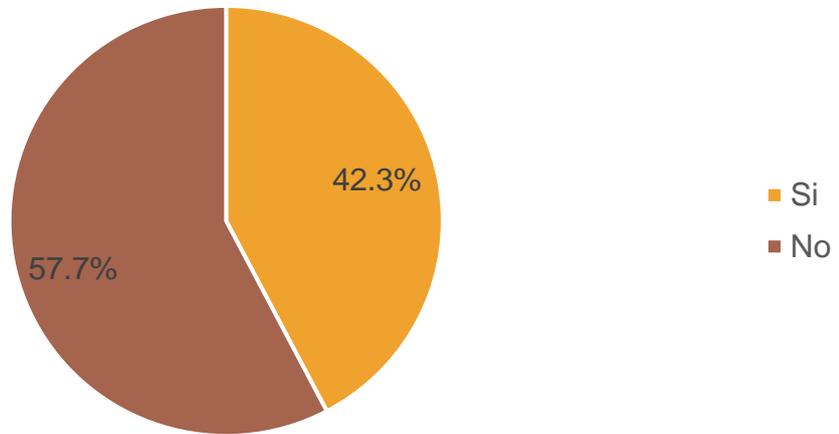
Se muestra un porcentaje elevado de la satisfacción de los colaboradores con las capacitaciones constantes realizadas en el transcurso del año.

En caso de que un cliente notifique un reclamo, ¿Se le ha indicado como atenderlo?



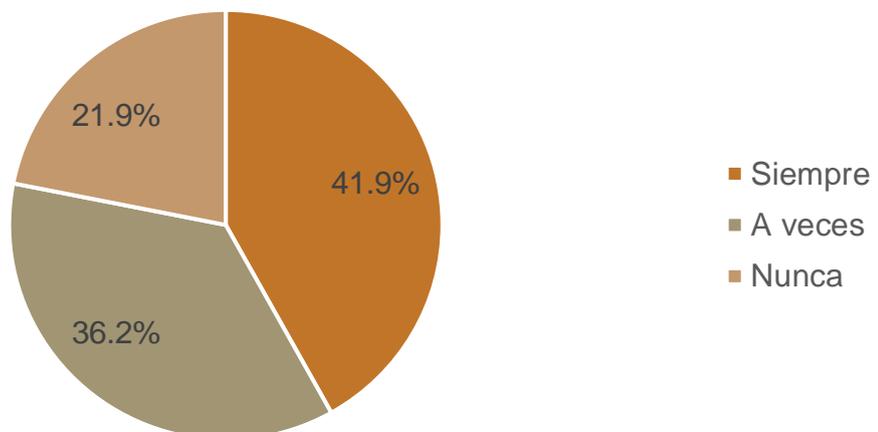
Se muestra un porcentaje elevado indicando que las colaboradoras sí se encuentran capacitadas para atender reclamos y afrontar situaciones dentro de su ambiente de trabajo.

¿Considera que las remuneraciones que percibe están acorde al mercado?



Se describe un porcentaje mayor en el aspecto negativo, dando a entender que las colaboradoras no están de acuerdo a su remuneración mensual actual.

¿La empresa es responsable con el cumplimiento de los beneficios socio – económicos del personal?



Existe un porcentaje significativo que detalla que los colaboradores casi no reciben lo que se les debería de considerar, mientras tanto, hay un porcentaje casi igual que está de acuerdo con los beneficios brindados.

Opiniones de los colaboradores:

-Los colaboradores asumen que hay una preocupación por parte de jefe, este les enseña constantemente cosas que no saben, les da tips de ayuda, resuelve sus dudas y les ayuda también con la imagen y decoración de la tienda, también confirman que está presente en la tienda a pesar de que pueda enfermarse, cuando tiene tiempo va a la tienda y consulta como les fue en el día, como van las ventas, como deben impulsar los productos, les comunica las promociones o convenios actuales para estar informadas. Asumen también que no tienen quejas de su jefe ya que sabe trabajar en equipo y reconoce el valor humano.

-Deducen también que el jefe está pendiente del trabajo de los colaboradores y es muy bueno liderando, considerándolo un líder neto, la colaboradora se siente cómoda en su ambiente laboral, se le ha brindado la responsabilidad de quedarse en un turno sola y concluye que se le toma en cuenta al personal, ya que es creativa y hay competencia.

-Por otro lado, existen aspectos negativos que indican que el jefe tiene que corregir su carácter ya que a veces cuando está molesto por algún motivo, su molestia la paga con todos los colaboradores, también aseveran que, en vez de ayudar, critica y resalta los errores sin tener en cuenta que hay cuatro colaboradores en tienda y solo llama la atención a una colaboradora.

-A los colaboradores no se les permite hacer modificaciones de turno y si se realiza la consulta, el jefe se puede enojar con el colaborador, siempre buscan que todas las funciones las asuman los colaboradores, no reconocen el buen trabajo y sólo resaltan lo malo o los errores que puedan cometer los colaboradores.

-Algunas veces cuando el jefe tiende a enojarse, no se mide, grita y se altera, los colaboradores concluyen que le falta liderazgo y no se preocupa por sus colaboradores, cuando solicitan un nuevo uniforme, hay demoras y no llegan.

-Los colaboradores exigen que el trato debe de ser igual para todas, consideran que su jefe no sabe trabajar en equipo y no sabe felicitar el trabajo de los demás.

-El sueldo básico es sumamente bajo para las tiendas en las que los colaboradores se encuentran y cobran mucho menos de S/ 900.

-A los colaboradores les molesta que, ante un inconveniente de renuncia, enfermedad o despido, la empresa ya cuente con una solución inmediata, ya que esto que perjudica al resto del equipo.

-La empresa debe ser más puntual en el horario del delivery y no cometer errores, hay fallas en el control de calidad al entregar su mercadería de delivery se debe de reforzar más en ese tema.

-No hay fluidez en el tema de despacho y los colaboradores no tienen el apoyo debido del área cuando les falta algún producto, no lo reciben a tiempo o llega muy tarde al cliente.

IV RESULTADOS

Debido a las funciones realizadas dentro de la empresa como lo son la elaboración, envío y control contratos, la comunicación interna, capacitación al personal de la empresa, la selección del personal, estas funciones también incluyen el apoyo de manera regular al área de Bienestar Social, esta iniciativa fue por parte del área de Bienestar Social, dicha área se encarga de velar por los derechos y bienestar de todos los colaboradores.

El problema detectado con respecto al clima organizacional se encontró que el jefe directo no tiene una buena relación con el colaborador, y que dicho colaborador no tiene reconocimiento por parte de su jefe y la empresa. Por tal motivo, se plantearon ciertas estrategias como:

1. Charlas de capacitación de empatía, y buen trato, que fueron brindadas a los jefes de tienda de manera semanal.
2. Recomendación de darle una línea de carrera a los colaboradores, asignándoles nuevas funciones como encargadas de una tienda a los

colaboradores del área de ventas con mayor tiempo en la empresa y con buen desempeño, lo cual fue realizado.

3. Recomendación de seleccionar “el empleado del mes” en las distintas de tiendas, que se llegó a ejecutar.

4. Elaboración de gafetes (aparte de los fotochecks que se emitían), cuya presentación incluía el nombre del colaborador, su cargo y el logo de la empresa, el cual el colaborador tenía una mejor presentación para las ventas.

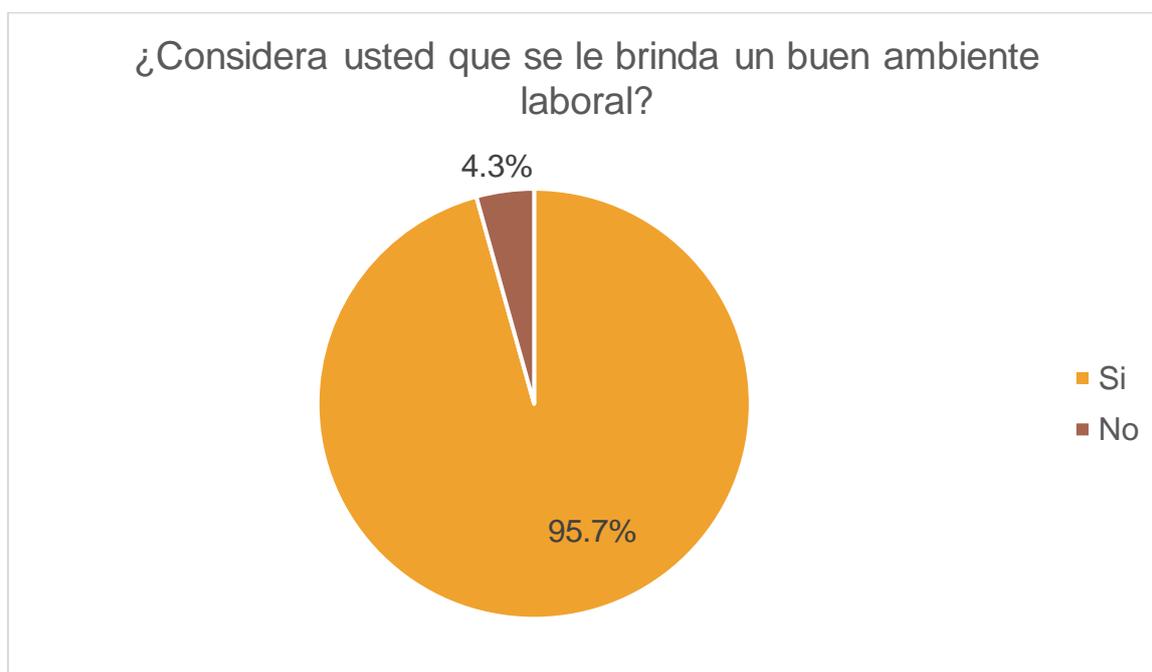
5. Pago de bonos por metas a los colaboradores del área de ventas.

6. Horarios flexibles de acorde a las necesidades de los colaboradores del área de ventas.

7. Aumento del sueldo mínimo, antes el sueldo básico era de 700 soles más comisiones y se aumentó al sueldo mínimo vital: 930 soles.

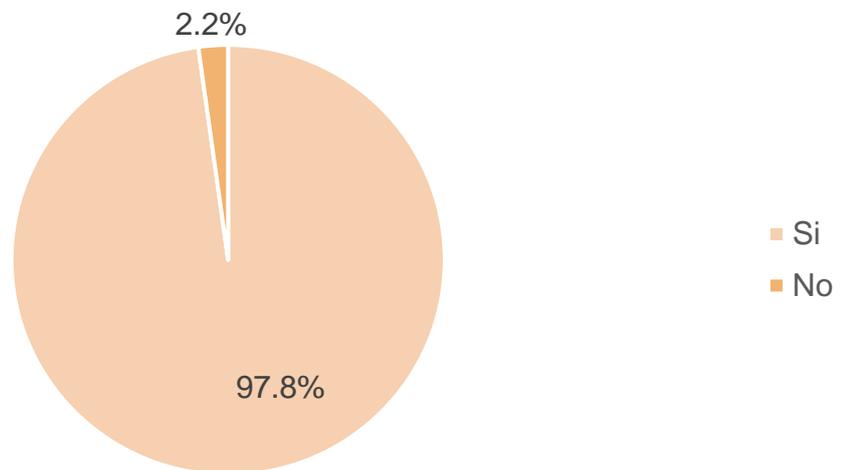
8. Realización de sorteos y concursos para motivación de personal.

Realización de la encuesta después de aplicar las estrategias planteadas:



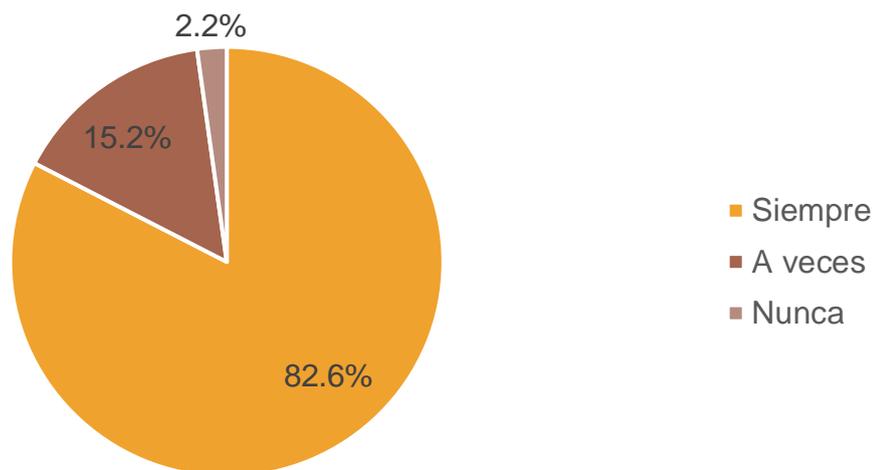
Se muestra un porcentaje muy elevado de la satisfacción de los colaboradores con el clima organizacional.

¿Usted actualmente se encuentra comprometido con la empresa?

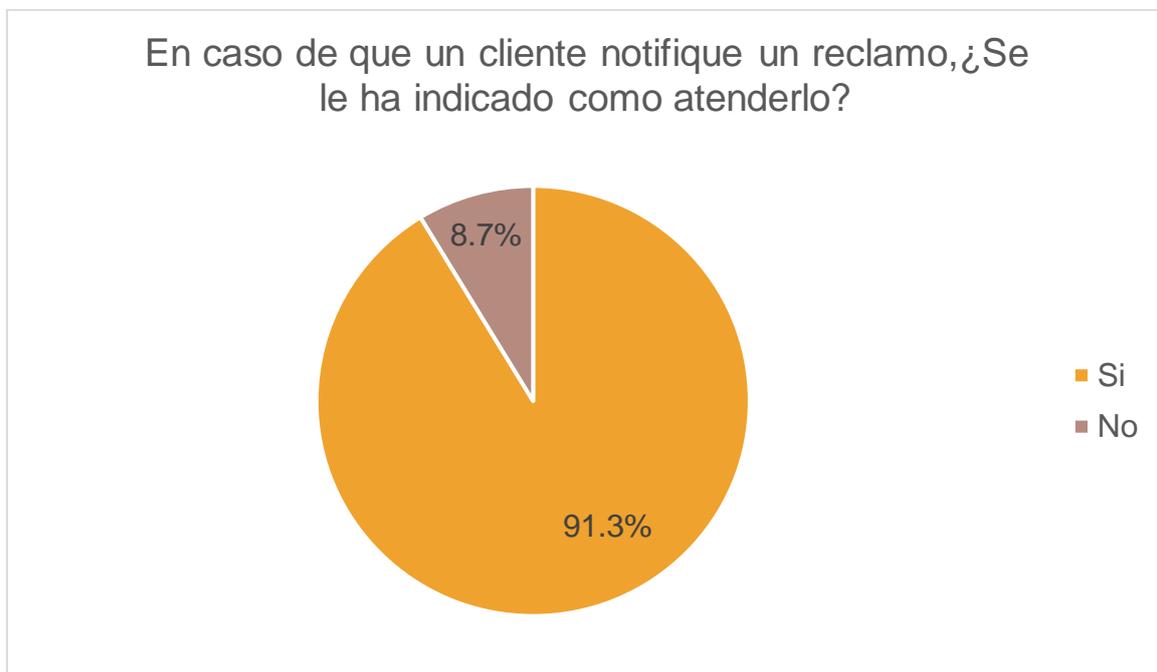


Se muestra un porcentaje muy elevado del compromiso que los colaboradores tienen con la empresa.

¿Siente que se encuentra capacitado para brindar una buena atención?

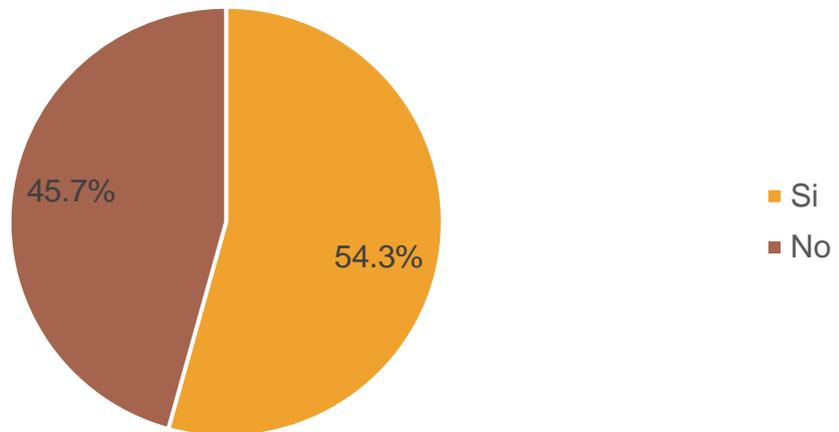


Se muestra un porcentaje muy elevado de la satisfacción de los colaboradores con las capacitaciones constantes realizadas en durante el año.



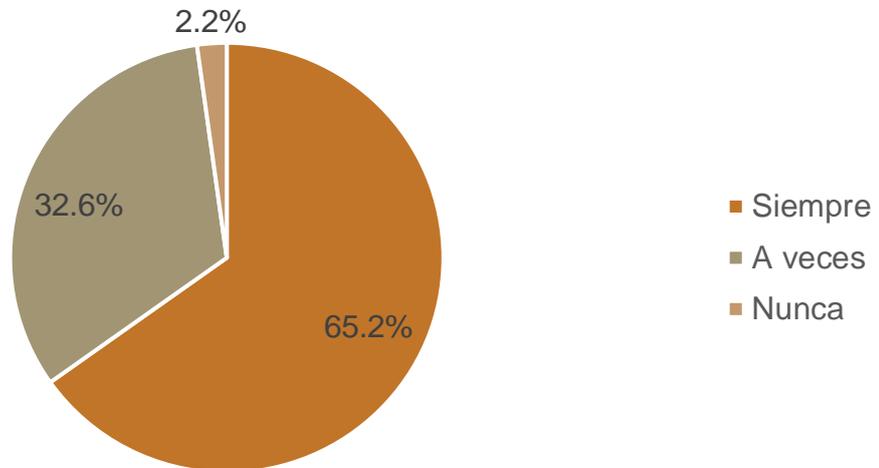
Se muestra un porcentaje muy elevado de la buena gestión de los jefes de tienda con cada una de los colaboradores y las indicaciones necesarias para la óptima atención de los mismos.

¿Considera que las remuneraciones que percibe están acorde al mercado?



Se muestra un porcentaje similar en cuanto a la satisfacción con las remuneraciones, esto debido a según argumentan porque el básico es muy bajo y las comisiones no compensan, pues hay tiendas en las cuales es difícil llegar a las metas mensuales.

¿La empresa es responsable con el cumplimiento de los beneficios socio – económicos del personal?



Se muestra un porcentaje muy significativo en cuanto a la molestia de los colaboradores por tema del bono que no se le paga en cuanto a la fecha acordada.

V CONCLUSIONES

1. El objetivo principal de la empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio) era conocer el estado de ánimo de los colaboradores del área de ventas, el cual se pudo investigar midiendo el clima organizacional que repercute en el desempeño laboral del área de ventas.
2. Al medir el clima organizacional del área de ventas, se aplicó como primera medida el capacitar a los jefes de tiendas, para mejorar la relación de jefe a subordinado y de esa manera el desempeño laboral sea positivo.
3. La empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio) optó por crear el pago de “bonos por meta” de manera mensual para los colaboradores que cumplan con un mayor alcance de ventas y que tengan una buena imagen de su tienda.
4. Como parte del clima organizacional, se supo reconocer la labor y la importancia del factor humano en la empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio).
5. La motivación al personal fue pieza clave para una mejor ejecución de funciones del área de ventas, ya que los colaboradores del área de ventas sentían que la empresa tenía una verdadera preocupación por ellos.
6. Luego de la encuesta realizada, se volvió a efectuar otra encuesta, donde los resultados fueron más óptimos y se concluyó que los colaboradores se encuentran identificados totalmente con la empresa.
7. Como parte de las soluciones, se les implantó una línea de carrera a los colaboradores, de manera que podía ser encargados de alguna tienda gracias a la confianza brindada por parte del jefe de tienda.

VI RECOMENDACIONES

1. Realizar actividades de integración que fortalezca el vínculo del jefe de tienda y el colaborador.
2. Efectuar capacitaciones permanentes para elaborar un plan de contingencia en caso de reclamos por parte del cliente, para que los colaboradores sepan cómo actuar y evitar futuras quejas.
3. Mejorar el pago de comisiones aparte de la remuneración mínima vital (930 soles), ya que en varios resultados de la encuesta los colaboradores certifican que el sueldo sigue siendo bajo.
4. La empresa Rosatel (Grupo Americano de Comercio) asignó como encargado de una sola tienda a algunos colaboradores por cumplir antigüedad y buen desempeño, pero también puede asignar a ese encargado de tienda de tres a cuatro tiendas para demostrar que la empresa tiene confianza con el colaborador.
5. Implementar stock en el área de almacén para que pueda abastecer de ciertas herramientas para los colaboradores del área de ventas, tanto como uniformes, pines, y mandiles y ciertos productos para ofrecer a la venta como peluches, rosas, tulipanes, y chocolates.
6. Definir los procesos de entrega de los productos, esto involucra al área de ventas y al área de despacho.

VII REFERENCIAS

- Sanchez, D. (2020). *Análisis Foda o Dafo: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L.
- Zamarreño, G. (2020). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Elearning S.L.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias (Nueva Edición)*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias (Tercera Edición)*. Ediciones Granica S.A.
- Rubio, T. (2016). *Dirección y gestión de las personas en las organizaciones*. Editorial Octaedro.
- Rojas, F. (2018). Capacitación Y Desempeño Laboral, estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Universidad Esan (2015): *Técnicas de venta: El exitoso método SPIN*
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/tecnicas-venta-exitoso-metodo-spin/>
- Santoyo, S. (2019). *Relación Del Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La I.E.P. Juan Abad En El Distrito De Motupe*
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2228/1/TL_SantoyoCumpaSelene.pdf
- Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Tegucigalpa, Honduras.
- Antunez, Y. (2015). *El Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua, La Morita: Universidad de Caracobo - Campus La Morita*.
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1803/1/yantunez.pdf>
- Arce, A. (2017). *Curso de actualización en gestión del clima organizacional. Febrero-marzo*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Meza, E. (2017). *Análisis de la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral en el sector industrial*. *Revista Comunicación*. México. <http://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/208>

Robbins S. y Judge T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Décimo séptima Edición. Editorial Pearson.

Moreno L., Ramirez K. y Tamani G. (2016). *El Desarrollo Del Personal Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores Del Fondecyt*. Lima, Perú.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1310/tesis%20-%20moreno.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Guevara P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato – Ecuador.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Acosta, N. (2018). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?*.

<https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>

Soto, G. (2019). *La Motivación Y Su Relación En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Sentinel Peru S.A*. Lima – Perú.

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1509/2018_ADYDE_18-2_18_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medina, S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa*. Chimbote 2017. Chimbote – Perú.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Casierra, J. (2016). *Evaluación Del Desempeño Laboral En Relación A La Calidad De Los Servicios En El Hospital Oswaldo Jervis Alarcón Salitre*. Guayaquil – Ecuador.

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9978/1/T-UCSG-POS-MGSS-117.pdf>

Pastor Guillén A.P. (2017). *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En Trabajadores Administrativos De Una Empresa Privada De Combustibles E Hidrocarburos, Lima 2017* - Universidad San Ignacio De Loyola.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf

Tamayo Wong Ñ. P., Romero Pesantes C. W. (2019). *El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3695/tesis%20oficial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guzmán Rojo A. D. C. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global*. Universidad Ricardo Palma.

<https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1658/TESIS%20ANGELICA%20GUZMAN%20ROJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Estela Chavez E. & Puyo Huayunga J.C. (2017). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto, 2017*. Universidad Peruana Unión.

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/896/Enrique_tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Lazo Salazar P.R. & Ordaya Chamorro F.D.P. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de una agencia agraria de Chupaca*. Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/5036/2/IV_FCE_308_TI_Lazo_Ordaya_2018.pdf

Bardales Perez V.A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015*. Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1003/bardales_pv.pdf?f?sequence=1&isAllowed=y

Alvarado Alvarado A., Hurtado Rosero B., & Yávar Sanchez K. (2013). *Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas En la Universidad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11299/1/TESIS%2cCLIMA%20LABOR LA.pdf>

Zans Castellón A.J. (2017). *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*. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

Chacon Guerra V.A. (2015). *Análisis Del Clima Organizacional De La Empresa Representaciones Cem, Ubicada En Chiquimula*. Universidad Rafael Landívar.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

Grimaldos A.P., Sanchez J.D., Ramirez E. & Cuervo M. (2018). *Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En Cargos Operativos De La Empresa Restcafe S.A.S*. Universidad Cooperativa De Colombia Sede Bogotá.

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6819/10/2018_clima_organiz organiz_Rescafe.pdf

Bustillos Campaña L.C. (2016). *El Clima Organizacional Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa M.C. Distribuciones*

S.A. *Del Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo*. Universidad Técnica De Ambato.

[https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24527/1/TESIS-LUC%
LUC%*c3%8dA-BUSTILLOS.pdf*](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24527/1/TESIS-LUC%c3%8dA-BUSTILLOS.pdf)

- Martínez Santacruz Y.G. & González Guartatanga S.M. (2017). *Estudio del Clima Laboral y su Influencia en la Productividad y en el Desempeño del Hotel Sheraton ubicado en la Ciudad de Guayaquil*. – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9274/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-438.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Página web de Rosatel



ANEXO 2

Encuesta de clima laboral Rosatel

¿Se encuentra usted identificado con la empresa actualmente? *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Ninguna de las anteriores

¿Conoce la misión de la empresa? *

- Ser una empresa innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes
- Somos personas sorprendiendo a personas con productos y servicios de calidad, buscando superar sus e...
- Es inspirar y nutrir el espíritu humano una persona, una taza y una comunidad a la vez

¿Conoce la visión de la empresa? *

- Convertirnos en una empresa con presencia regional, con altos estándares de calidad, profesionalismo y r...
- Creamos momentos inspiradores en el día a día de cada cliente: Anticipa, conecta, hazlo tuyo
- Ser los primeros en el mercado



ANEXO 3

Encuesta de clima laboral Rosatel

¿Que aspectos positivos podria nombrar de la empresa? *

Texto de respuesta larga

¿Que aspectos negativos puede nombrar de la empresa? *

Texto de respuesta larga

¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es efectiva? *

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

No aplica

¿Conoce cuantas empresas forman parte de Grupo Grameco? *

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

No aplica

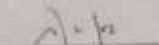


ANEXO 4

AUTORIZACIÓN DE TRABAJO

Por medio de la presente, dejo constancia que el Sr. Gustavo Marino Ugarte Daza, identificado con DNI N° 72919954, se le ha concedido la autorización para elaborar su informe de trabajo de suficiencia profesional, así como publicar los resultados en el repositorio de la institución universitaria.

Se expide la presente constancia para los fines que el interesado considere conveniente.



César Daza Novoa
CONTADOR PÚBLICO
MAT. 18190

Cesar Daza Novoa
Gerente de Contabilidad
Grupo Americano de Comercio S.A.C.

Surquillo, 16 de abril del 2021



Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores

Yo (Nosotros), UGARTE DAZA, GUSTAVO MARINO estudiante(s) de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ROSATEL" es de mi(nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
UGARTE DAZA GUSTAVO MARINO DNI: 72919954 ORCID : 0000-0002-0711-5359	