



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

LA SINERGIA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DEL COUNTRY CLUB DE VILLA – SEDE  
CHOSICA 2018

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

ALEJANDRO MICHAEL REYES NUÑEZ

**ASESOR**

MG. SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

**LIMA, PERÚ, JUNIO DE 2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, Giovanna Núñez Vargas y Henry Reyes Hernández, su apoyo y motivación incondicional que me otorgan son detonantes de mi felicidad y esfuerzo. Son la motivación más grande para concluir con éxito este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primera instancia a Dios por permitirme cumplir mis logros, y estar siempre conmigo en cada paso que doy, es aquel que guía el destino de mi vida y me ha dado todo lo necesario para forjar mi felicidad.

Agradezco nuevamente a mis padres, Giovanna y Henry, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi formación, por inculcarme valores, por creer en mi capacidad e inspirarme a luchar por un futuro mejor. Gracias a ellos puedo concluir esta ansiada etapa.

Agradezco a mis hermanos, Gabriel, Leonardo y Yanina por ser mis compañeros de vida y mi fuente de inspiración de que todo en esta vida es posible.

Agradezco a mis queridos amigos de la universidad; Fausto Paredes y Joel García; por hacer de mi vida universitaria la mejor experiencia que he podido tener, me llevo los mejores recuerdos de cada uno y espero que algún día nuestros caminos se vuelvan a cruzar.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xi

### **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Realidad problemática .....	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación .....	18
1.3 Objetivos de la investigación: General y específicos .....	19
1.4 Limitaciones de la Investigación .....	20

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de estudio .....	23
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	34
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.....	60

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo y diseño de investigación.....	64
3.2. Población y Muestra .....	65
3.3. Hipótesis.....	66
3.4 Variables – Operacionalización .....	67
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados .....	70
3.7 Análisis estadístico e interpretación de datos .....	72

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1. Validación del instrumento.....	75
4.2. Resultados descriptivos de la variable sinergia organizacional y desempeño laboral.....	77
4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable de estudio... ..	79
4.4. Resultados inferenciales.....	86

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Discusiones .....	93
5.2. Conclusiones .....	98
5.3. Recomendaciones .....	99

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Operacionalización de la variable sinergia organizacional
- Tabla 2 Operacionalización de la variable Desempeño laboral
- Tabla 3 Resultados de la validación del cuestionario de sinergia organizacional
- Tabla 4 Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el Cuestionario de sinergia organizacional
- Tabla 5 Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral
- Tabla 6 Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el Cuestionario de desempeño laboral
- Tabla 7 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de sinergia organizacional
- Tabla 8 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de desempeño laboral
- Tabla 9 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión relación laboral
- Tabla 10 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión interacción organizacional
- Tabla 11 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión reforzamiento organizacional
- Tabla 12 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión asertividad
- Tabla 13 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión pericia en la capacitación
- Tabla 14 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión evaluación y monitoreo

- Tabla 15 Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión competitividad
- Tabla 16 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral
- Tabla 17 Prueba de normalidad de las variables sinergia organizacional y desempeño laboral
- Tabla 18 Análisis correlacional entre las variables sinergia organizacional y desempeño laboral
- Tabla 19 Análisis correlacional entre la variable sinergia organizacional y la dimensión asertividad.
- Tabla 20 Análisis correlacional entre la variable sinergia organizacional y la dimensión pericia en la capacitación.
- Tabla 21 Análisis correlacional entre la variable sinergia organizacional y la dimensión evaluación y monitoreo.
- Tabla 22 Análisis correlacional entre la variable sinergia organizacional y la dimensión competitividad.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable sinergia organizacional.
- Figura 2 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño laboral.
- Figura 3 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión relación laboral.
- Figura 4 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión interacción organizacional.
- Figura 5 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión reforzamiento organizacional.
- Figura 6 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión asertividad.
- Figura 7 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión pericia en la capacitación.
- Figura 8 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión evaluación y monitoreo.
- Figura 9 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión competitividad.
- Figura 10 Dispersión de la correlación entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral.

# LA SINERGIA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL COUNTRY CLUB DE VILLA – SEDE CHOSICA 2018

ALEJANDRO MICHAEL REYES NUÑEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## RESUMEN

En el estudio se determinó la situación problemática; la relación entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores, por ello se formuló el siguiente problema: ¿En qué medida la sinergia organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica? En la justificación se determinó que es importante porque se busca mejorarla sinergia organizacional para conseguir mejor desempeño laboral en los trabajadores. La hipótesis alterna es: Si existen relaciones altamente significativas entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica. El objetivo de la investigación es: Determinar en qué medida la sinergia organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica. El tipo de investigación es no experimental-transversal, donde los datos son de un solo corte observando los fenómenos en su ambiente natural. El diseño de investigación es descriptivo- correlacional. La población estuvo conformada por 50 colaboradores. La muestra fue de 50 colaboradores en los cuales se aplicaron los cuestionarios. En la prueba de hipótesis, el análisis de la confiabilidad obtuvo un Alfa = 0,899, concluyendo que: A mayor sinergia organizacional mayor será el desempeño laboral en el Country Club de Villa Sede – Chosica.

**Palabras clave:** reforzamiento organizacional, asertividad, relación laboral.

**ORGANIZATIONAL SYNERGY AND THE WORK PERFORMANCE OF THE  
EMPLOYEES OF THE COUNTRY CLUB OF VILLA – HEADQUARTERS  
CHOSICA 2018**

**ALEJANDRO MICHAEL REYES NUÑEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

In the study, the problematic situation was determined; the relationship between organizational synergy and work performance in the workers, for this reason the following problem was formulated: To what extent the organizational synergy is related to the work performance in the employees of the Country Club of Villa - Sede Chosica? In the justification it was determined that it is important because it seeks to improve organizational synergy to achieve better work performance in workers. The alternative hypothesis is: If there are highly significant relationships between organizational synergy and work performance in the employees of the Country Club of Villa - Sede Chosica. The objective of the research is: To determine to what extent the organizational synergy is related to the work performance in the employees of the Country Club of Villa - Sede Chosica. The type of research is non-experimental-transversal, where the data are of a single cut observing the phenomena in their natural environment. The research design is descriptive-correlational. The population consisted of 50 collaborators. The sample was of 50 collaborators in which the questionnaires were applied. In the hypothesis test, the reliability analysis obtained an Alpha = 0.899, concluding that: The greater the organizational synergy, the higher the work performance in the Country Club of Villa Sede - Chosica.

**Keywords:** organizational reinforcement, assertiveness, employment relationship.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas, centros, clubs, y otras entidades recreacionales se encuentran frente a una situación donde es necesario desarrollar alternativas y procedimientos que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades a fin del cumplimiento de sus objetivos; y asimismo que las diferencien y posicionen en un nivel superior con respecto a sus principales competidores. Para alcanzar los objetivos y mejorar esta competitividad, es muy importante implementar técnicas y herramientas que logren fortalecer la sinergia organizacional.

El desempeño laboral es una metodología de trabajo totalmente comprobada y difundida alrededor del mundo, considerada como una herramienta de gerencia que influye en la calidad y productividad del servicio que brinda el colaborador, contribuyendo al mejoramiento continuo mediante la participación activa del personal, que ha servido como complemento para adoptar e implementar otras herramientas gerenciales que se mencionara en la presente investigación.

El Country Club de Villa sede Chosica se preocupa por la satisfacción total de sus clientes, desde el momento en que prepara sus propuestas técnicas y económicas en un proceso de selección hasta la entrega del servicio ejecutada.

En el desarrollo del presente trabajo se logró comprobar la relación que hay entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral, con la finalidad de incrementar los niveles de productividad en la formulación y elaboración de propuestas técnicas y económicas en los procesos de licitación en que la empresa participe.

El problema general fue: ¿Qué relación existe en la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – sede Chosica? Con lo cual en la presente investigación se pudo conocer como la sinergia organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica.

En el capítulo I, se manifiesta la realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, se cita también el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos, y por último las limitaciones que han presentado para la investigación.

En el capítulo II, se señala los antecedentes de estudio, el desarrollo de la temática correspondiente a la investigación, las bases teóricas y científicas, y la definición conceptual de las terminologías empleadas.

En el capítulo III, se detalla el tipo y diseño de investigación, las características de la población y muestra, las hipótesis, la prueba de ésta y su consistencia, se indica las variables y su operacionalización, se explica el método y técnicas de investigación, así como la descripción de los instrumentos utilizados y finalmente el análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el capítulo IV, se muestra la validación del instrumento, por medio del análisis de fiabilidad, el resultado descriptivo de las variables, resultado descriptivo de las variables relacionadas, la prueba de normalidad para la variable en estudio y los procedimientos correlacionales.

En el capítulo V, se evidencia las discusiones, conclusiones y recomendaciones que se muestran de acuerdo al logro de los objetivos planteados en la investigación de tesis.

Y para concluir, las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación que han facilitado el desarrollo de la presente investigación, como también la recolección de datos y los respectivos anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Realidad problemática

En la actualidad las empresas, sociedades, negocios y clubes están innovando y tratando de crecer interna y externamente. Por ello es importante conocer ciertos indicadores esenciales que permitan encaminar hacia la mejor toma de decisiones, dos de estos indicadores cumplen un rol vital para el logro del éxito en las organizaciones: la sinergia, y el desempeño laboral.

Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende los rendimientos de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida. Así las empresas alcanzan las metas y logros bajo una competencia no solo individual, sino grupal.

Para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomente la unidad y la participación del equipo, los líderes deben transmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la vivencia y planificación diaria y así los resultados se reflejen en las producciones o productividades de la empresa.

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.

La sinergia es cuando dos objetos, o incluso dos personas, actúan de la misma manera para conseguir un objetivo determinado.

De acuerdo a Chiavenato (2006) que afirma que “Cuando las partes de un sistema mantienen entre si un estado de solidez, estricta interrelación, integración y comunicación, se ayudan mutuamente y la producción del sistema es mayor que la suma de la producción de sus partes aisladas” (p. 727). Habiendo mejores resultados cuando se trabaja en ambientes de armonía, solidaridad, compañerismo, amistad y sana competitividad, ubicándose en un primer plano el trabajo en equipo y la cooperación de las partes para lograr resultados extraordinarios, esto es conocido como sinergia; que Chiavenato (2006) describe de la siguiente manera: “La sinergia

se presenta cuando dos o más causas que actúan en conjunto producen un efecto mayor que la suma de los efectos que producirían por separado” (p. 725).

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en la organización.

En el desempeño laboral cuando no existe un ambiente sinérgico, es decir cuando no todos comparten ese fin o visión común se presentan muchas fallas a nivel organizacional y personal trayendo como consecuencias muchas debilidades y desacuerdos por parte de los diferentes departamento que componen una institución de tal manera que se pierden los objetivos y principios fundamentales, es decir se pierde el norte como es la misión y visión de dicha institución (en esta oportunidad el Country Club de Villa), y al ocurrir esto se dispersan los esfuerzos y limita el desempeño y efectividad no solo de aquellos individuos que no comparten la visión sino también de los demás miembros y del equipo en general. Produciendo en el peor de los casos, la desintegración del equipo y fracturas en las relaciones de las personas que lo conforman.

Hoy en día en el mundo, las empresas grandes o multinacionales se preocupan de cambiar y mejorar sus procesos, haciéndolos más efectivos y con ajustes en sus gastos y costos. Gran parte de éstas cuando pertenecen a un grupo corporativo se manejan de forma similar para poder tener homologados sus actividades y procesos; sin embargo, cuando aún no se consigue este objetivo, es decir no aplican la sinergia, es muy probable que se tenga mayor gasto en las diferentes áreas, se pierda el poder de negociación compartida, y sus integrantes se preocupen por trabajar de manera individual sin importar los intereses de la corporación.

Las empresas Poliquim y Pintec son un ejemplo de que en la actualidad buscan obtener mejores resultados optimizando gastos, recursos, y eliminando actividades que no agregan valor a los clientes, puesto que ambas se han unificado como una sola corporación compartiendo la misma gerencia, siendo parte del Grupo Inversiones Mundial de Colombia.

En ambas empresas en cada área o proceso, se trabajaba de manera individual, preocupándose cada una por cumplir sus metas por separado y con una gran resistencia al cambio, por tal razón apoyaron a la gestión de una estrategia con el fin de contribuir a esta empresa y a la sociedad, homologando acciones y compartiendo los recursos que facilitaron el trabajo colaborativo y cumpliendo objetivos alineados corporativamente.

En el Perú la sinergia se desarrolla por ejemplo en las estrategias de Gloria, la cual tiene como objetivo continuar con el fortalecimiento de su consolidada participación en el mercado nacional e incrementar su participación y desarrollar nuevos mercados en los países en donde está presente.

Así, la empresa está orientada a: i) Lograr una mayor diversificación en su portafolio de productos lácteos y de alimentos en general; ii) Generar sinergias y valor agregado a través de sus diferentes líneas de producto; y, iii) El mejoramiento continuó en la calidad de sus productos y procesos.

Asimismo, Gloria busca tener una mayor presencia regional en consumo masivo y en los otros sectores en los que ya opera; no obstante, dicho objetivo se viene cumpliendo por el lado del negocio azucarero, cementero y alimenticio con la última adquisición en Colombia.

La clasificadora considera favorable la estrategia planteada en la medida que contribuya a la sostenibilidad de las operaciones, la independencia de cada negocio dentro del Grupo, y a reducir los riesgos que enfrentan. Asimismo, se espera que Gloria pueda establecer un protocolo para la incorporación de directores independientes, consecuente con las mejores prácticas de gobierno corporativo de empresas de similar categoría de riesgo, además de contar con una política de dividendos de largo plazo.

En la ciudad de Lima, el Country Club de Villa – Sede Chosica, no escapa a esta realidad y nuevo enfoque de trabajo cooperativo y distribución de las cargas, esto lo podemos palpar en el día a día cuando nos dirigimos a los distintos puntos designados a los colaboradores, al momento de solicitar alguna reparación o

consignar algunos trabajos faltantes y posibles de realizar. En estos casos en ciertas ocasiones existe desconocimiento por parte del personal y en otros por falta de cohesión e interacción entre los puntos designados.

Por estas razones surge la necesidad de analizar la sinergia y su incidencia en los individuos, específicamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Country club de Villa – Sede Chosica, con la finalidad de detectar posibles fallas y al mismo tiempo enunciar estrategias para crear sinergia en los distintos puntos designados, logrando así tener éxito en los objetivos planteados por cada uno de ellos.

### **Problema general**

¿Qué relación existe en la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe en la asertividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?

¿Qué relación existe en la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional de los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?

¿Qué relación existe en la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?

¿Qué relación existe en la competitividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?

## 1.2 Justificación e importancia de la investigación

La presente investigación es pertinente, puesto que permitirá que las organizaciones, empresas y clubs de Lima puedan desenvolverse, actualizándose, con ejes vanguardistas en la sinergia organizacional, afrontando cambios a lo largo de la vida empresarial. Permitiendo así el incremento de la eficacia y dinámica laboral, estructurándose de forma viable.

En cuanto a lo práctico se elaborarán capacitaciones sobre la sinergia organizacional a todo el personal del área laboral, una vez incorporados los conocimientos en vanguardia se procederá a evaluar la evolución en cuanto a la aplicación y efectos de lo que se ha impartido. Por consiguiente, examinar los resultados esperados en cuanto al incremento de fuerza en el área laboral del club con el objetivo de fomentar el desarrollo de las áreas laborales y el impacto empresarial de las grandes empresas con respecto a la sinergia organizacional.

Es decir, si una empresa organiza mejor su ejército, y tiene una mejor definición del campo de batalla, tendrá más posibilidades de salir triunfadora, aun peleando contra los ejércitos más numerosos, pero peor organizados. Los generales saben muy bien la importancia que tiene desplegar de forma apropiada a las circunstancias, sus fuerzas en el campo de batalla. De esto depende. En muchas ocasiones, la victoria o la derrota. No es tan determinante de cuantos recursos se disponga, sino muchos más, de cómo se organizan estos. Un error aquí, en este despliegue suele resultar fatal. O como decía Drucker (1996) “la mejor estructura no garantiza los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso” (p. 74), esta afirmación es muy relevante, pues nos alerta sobre la circunstancia de que, si nuestra organización no es la apropiada, tenemos casi asegurado el fracaso. Así que será esta una cuestión, a la que los directivos administrativos deberán prestar máxima atención.

Así pues, en este contexto se establece la tutoría y orientación del conocimiento en base a capacitaciones e implementación de estas, necesario para estar a la vanguardia de los cambios que se dan día a día, pero lo cual depende

mucho de la sinergia organizacional y el desempeño laboral, para que pueda subsistir a lo largo de la vida como empresa.

Podemos tener en cuenta que de cada 10 organizaciones, empresas o clubs de Lima en los primeros 3 años el 70% de ellas fracasan debido al no saber aplicar o no tener impartido conocimientos de sinergia organizacional.

Por otro lado, la investigación se caracteriza viable, ya que además de contar con los recursos, el entorno en el que se aplicara es un mercado lleno de innovación y cambio, puesto que como se mencionó en párrafos anteriores las organizaciones, empresas y clubs de Lima generalmente han sido creadas por personas con perspectiva al surgimiento muchos de ellos sin conocimientos administrativo, o son caracterizadas por ser familiar, son empresas de gran potencia y dispuestas a aprender, por lo cual la investigación se propone en el tiempo disponible inculcar los conocimientos propios para que la sinergia organizacional pueda tener mayor impacto ante los cambios que nos esperan a futuro, ya que la llegada de las empresas internacionales a este sector de Lima Metropolitana está avanzando con mayor velocidad de los esperado.

### **1.3 Objetivos de la investigación: General y específicos**

#### **Objetivo general**

Identificar qué relación existe en la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

#### **Objetivos específicos**

Identificar qué relación existe en la asertividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

Identificar qué relación existe en la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional de los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

Identificar qué relación existe en la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

Identificar qué relación existe en la competitividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

#### **1.4 Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

##### **Limitaciones bibliográficas**

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables y algunas otras resultan siendo obsoletas.

##### **Limitación teórica**

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

##### **Limitación institucional**

Ingreso restringido a centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

##### **Limitación temporal**

Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que las universidades cuentan con un horario de atención diferente al horario del investigador.

## **Limitación económica**

El limitado financiamiento económico para adquisición de material bibliográfico y hemerográfica actualizado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudio**

### **Internacionales**

Valencia (2014) en su tesis “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American” para optar la Maestría en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador. La muestra debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que se trabajará con toda la población, 96 empleados. El tipo de investigación es Descriptiva y Correlacional, concluye en lo siguiente:

Una vez finalizada la investigación en función a los resultados, es claro que los Laboratorios Ecu-American, presenta características propias que la distinguen como tal, ya que presenta factores de satisfacción que influyen sobre sus empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento como parte integrante de ella. A través del método del chi cuadrado se comprobó que la satisfacción laboral influye en el desempeño de los empleados de los Laboratorios Ecu American, ya que se determinó que la insatisfacción de los empleados incide en su rendimiento, generando un bajo desempeño debido a la inconformidad de los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa. Las dimensiones que más inciden en la satisfacción laboral están el respeto y consideración, comunicación y relación entre compañeros, supervisión y evaluación de las condiciones para el desempeño son indicadores que demuestran un bajo nivel de satisfacción y desempeño por parte de los empleados de los Laboratorios Ecu-American indicando un porcentaje menor del 50% que se considera como promedio, de acuerdo a la escala de Aon Hewitt.

Los resultados de las encuestas permitieron detectar las inconformidades del personal de la empresa, en relación a la satisfacción laboral, lo que permitió al investigador la elaboración de un plan de mejora de la satisfacción del personal para que contribuya al adecuado desempeño del mismo, que favorezca al desarrollo de actividades, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los empleados de los Laboratorios Ecu - American. El Evaluar el desempeño a través de la satisfacción laboral resulta de interés para la empresa, la misma que tienen como misión esencial brindar servicios de análisis de laboratorio clínico,

histopatología, imagen diagnóstica y medicina ocupacional con un enfoque integral y absoluta precisión, en pro del paciente y el médico, por lo que al ser una empresa que se orienta hacia la satisfacción de sus clientes, debe encaminar todos sus esfuerzos al talento humano ya que es el principal factor con el que cuenta la empresa.

Sánchez (2013) en su tesis “La asertividad en la sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y su influencia en la Satisfacción del Cliente” previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Desarrollado con una muestra de 407 personas, la cuales son conformadas por 15 del personal que labora en el Departamento de Estadística del HPDA y 392 clientes atendidos en la Sección de Consulta Externa durante el primer trimestre del año 2012, el tipo de investigación es exploratorio, descriptivo y correlacional. Concluyendo en lo siguiente:

El presente estudio tuvo como objetivo determinar las causas de la inadecuada asertividad que influyen en la satisfacción del cliente. Las causas de la inadecuada asertividad en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y que influyen en la satisfacción del cliente son las condiciones ambientales, falta de motivación, escasa comunicación, capacitación en cuanto al manejo de los nuevos procesos de atención al cliente. Las actitudes, conductas y comportamientos del personal que labora en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística y que sobresaltan a los a los clientes son la escasa agilidad oportuna en la atención, evidenciado a través de la impuntualidad para iniciar el horario de trabajo para la atención al cliente.

Las necesidades que tiene el cliente para alcanzar su satisfacción en la Sección de consulta externa en el departamento de Estadística es el agendamiento correcto de citas médicas con su debida orientación para que el cliente pueda acceder a los servicios de salud pública. Escasa coordinación en el proceso de atención al público, se debe a que el personal no posee todos los recursos necesarios como: humanos, tecnológicos y materiales no puede desempeñar adecuadamente las funciones acordes a su puesto de trabajo. La metodología tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, la técnica de investigación fue la encuesta, a través de un cuestionario se obtuvo datos tanto del personal que labora en el Departamento de Estadística

como de los clientes, que me ayudaron a verificar la hipótesis de estudio y concluir señalando que las causas de la inadecuada asertividad que influyen en la satisfacción del cliente son las condiciones ambientales, descoordinación de actividades diarias, falta de motivación, escasa comunicación, capacitación en cuanto al manejo de los nuevos procesos de atención al cliente.

Naranjo (2012) en su tesis “El desempeño laboral en el balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al cliente” anterior a optar el grado de Magíster en Gerencia Pública en la Universidad Técnica de Ambato, desarrollado con una muestra de 380 personas de las cuales 15 son clientes internos y 365 clientes externos, el tipo de investigación es Descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, porque, cuándo y cómo. Concluye en lo siguiente:

La evaluación del desempeño laboral en el Balcón de Servicios es parcial porque de acuerdo a los resultados obtenidos, no se toma acciones correctivas y de mejora en beneficio del servidor público y de la institución. Existe insatisfacción por parte de los clientes, sobre del desempeño laboral de los servidores públicos que atienden en las diferentes ventanillas del Balcón de Servicios. El procedimiento utilizado para evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos no es el más adecuado por cuanto no refleja el real cumplimiento de sus procesos dentro del área de trabajo, esta evaluación se determina considerando aspectos como grado de amistad, afinidad, o compromiso.

Los clientes necesitan de servidores públicos que dominen en su totalidad los procesos de atención al cliente que se ejecutan en las ventanillas para recibir atención ágil, oportuna; evitando ser transferidos a otra ventanilla por desconocimiento generando malestar y reclamos debido a una deficiente atención y a la pérdida de tiempo. Considerando los cambios, reorganizaciones y reingenierías de los gobiernos autónomos, el Departamento Administrativo no capacita permanentemente a los servidores públicos para mejorar la calidad de atención al cliente. El desinterés de los clientes sobre los requisitos necesarios para un trámite y el desconocimiento de las

fechas de vencimiento de plazos para el pago de impuestos, son las principales causas de los reclamos que existen en el Balcón de Servicios debido a la deficiente cultura tributaria. La falta de planificación y distribución de actividades por parte de la coordinación a cada uno de los servidores públicos del Balcón de Servicios, afecta la imagen institucional.

Ramírez (2012) en su tesis “La sinergia organizacional entre las TIC y la comunicación en diez pymes del sector de servicios” para optar por el título de profesional en Lenguas Modernas en la Universidad EAN, Bogotá. La muestra quedó constituida por diez gerentes de empresas PYMES, ya que todas cumplen con el del sector de servicios ubicadas en la ciudad de Bogotá, el tipo de investigación empleado para el desarrollo del presente trabajo es descriptivo y cuantitativo. Concluye en lo siguiente:

Con relación al problema de investigación planteado al comienzo de este trabajo y después de desarrollado el trabajo de campo se puede llegar a la conclusión de que las TIC sí contribuyen al desarrollo de competencias de comunicación organizacional dentro de las PYMES colombianas. Para el caso específico, la telefonía celular y el internet fueron reconocidos por los integrantes de la muestra de estudio como las herramientas que más utilizan para lograr una comunicación eficiente tanto con sus colaboradores directos, como con sus clientes.

El trabajo de campo desarrollado en la muestra escogida demostró que, si bien muchos empresarios no conocen o no tienen claro el concepto de comunicación organizacional, si presentan competencias de comunicación que les permiten llevar el mensaje que quieren transmitir a sus colaboradores. Al implementar estos procesos comunicativos la empresa alcanzará posicionarse en el mercado, ya que, si presenta una buena comunicación interna, está se verá reflejada en la comunicación externa, logrando así mejorar su imagen corporativa y permitiéndola posicionarse en el mercado. De la misma forma el desarrollo de la encuesta dejó entrever que existe un gran desconocimiento por parte de los empresarios bogotanos respecto a la sinergia que debe existir entre las TIC y la comunicación organizacional para lograr crear competencias por parte de los empresarios que les permitan mejorar tanto la comunicación como la productividad de sus empleados. Para que el proceso de

comunicación interpersonal en el ambiente digital sea eficiente es indispensable tener en cuenta las variables tanto en el aspecto humano como en el aspecto técnico y es necesario que los empresarios tengan en cuenta el nivel de responsabilidad que tienen en su labor y participar en la gestión de este proceso de comunicación para hacerlo efectivo. Es necesario realizar mayores investigaciones respecto al tema de las TIC y la comunicación organizacional en el sector específico de la PYMES colombianas que permitan conocer las variables que mueven a los empresarios colombianos a no utilizar otras herramientas tecnológicas al interior de las actividades de sus empresas.

Ubillús (2012) en su tesis “Como influye la pericia en la capacitación en la sinergia laboral de los trabajadores de la empresa Laarcourier Express S.A. de la ciudad de Quito” para optar la titulación de Psicóloga Industrial en la Universidad Central del Ecuador, la muestra son 108 trabajadores que representa el 100%, del personal operativo de Laarcourier Express S.A. de la ciudad de Quito. El tipo de Investigación es correlacional y el diseño de la Investigación es no experimental. Tiene por conclusión:

La pericia en la capacitación guarda relación directa o dicho de otra manera influye directamente en la sinergia laboral, pues como lo demuestra la presente investigación una pericia en la capacitación adecuada y positiva permite e impulsa un rendimiento o sinergia laboral muy alto de sus trabajadores, y por ende una baja rotación de personal. Los factores: estrategia organizacional, organización, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, satisfacción laboral, identificación y compromiso; afectan a la pericia en la capacitación los mismos que son causa para la sinergia laboral. Mediante la encuesta de pericia en la capacitación se pudo determinar que los factores son importantes porque influyen en la sinergia laboral de los trabajadores, es por ello que es necesario que exista una pericia en la capacitación positiva para alcanzar los objetivos de la empresa. Mediante la evaluación a la sinergia laboral se pudo identificar que los trabajadores necesitan una buena pericia en la capacitación para evitar bajas en la productividad. Es indispensable realizar un diagnóstico de pericia en la capacitación semestral para obtener un control y mejora de su sinergia laboral. Es preciso tener una pericia en la capacitación positiva con el cual los trabajadores se sientan

comprometidos y gratos para que apliquen la sinergia laboral de mejor manera, realizando sus actividades con eficiencia y mostrando resultados óptimos, fomentando la facilidad para guiar a sus compañeros.

## **Nacionales**

García (2017) en su tesis “Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana”, para optar el grado académico de doctora en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, desarrollada con una muestra de 230 trabajadores, que fueron seleccionados estadísticamente de las PYMES que se ubican en los distritos de Lima Metropolitana, la metodología del presente estudio es de alcance descriptivo correlacional, el diseño de este trabajo de investigación es no experimental, transversal o transaccional, debido a que se concentra realizar un análisis de cuál es el estado o nivel de una o varias variables en un momento determinado, o que relaciones tienen un conjunto de variables en un momento de tiempo. Concluye lo siguiente:

En términos generales, respecto de los diferentes factores de las competencias genéricas, los trabajadores en las competencias conocimientos, motivación, concepto de sí mismo y actitudes, logran niveles entre bajo y moderado. En cambio, en destrezas obtienen un nivel bajo. En cuanto al desempeño laboral, los trabajadores obtienen en el factor administrativo un nivel bajo, en el factor social un nivel bajo y alto, en el factor técnico obtienen un nivel bajo y moderado. Las competencias genéricas en general están asociadas al desempeño laboral de los trabajadores. Es decir, a mayor logro de competencias genéricas se obtiene mayor logro en el desempeño laboral del trabajador. Al estar el trabajador motivado y presentar actitudes positivas presentará mejor desempeño. Existe una mediana relación entre los conocimientos y destrezas con el desempeño laboral. Sin embargo, aunque no es estadísticamente significativa y es bajo, es relevante mencionar la importancia de la relación entre el concepto de sí mismo del trabajador y el desempeño laboral. Al lograr un trabajador mayor conocimiento logrará desarrollar destrezas y estará más motivado. Igual sucede con la motivación y actitudes del trabajador.

Zanabria (2017) en su tesis “Gestión de calidad en el desempeño laboral en el banco BBVA” previo a la obtención del título de administración de empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, desarrollada en una muestra de 14 colaboradores, con un diseño descriptivo correlacional, cuyo objetivo fue establecer los factores que influyen en el desempeño laboral en el banco BBVA concluye lo siguiente:

En el contexto del siglo XXI se dan nuevas perspectivas sobre cómo mejorar la calidad y el desempeño de las personas en los países de América Latina y el mundo, en los últimos estudios que se realizan, demuestran la serie de problemas que existen para avanzar hacia una actividad de calidad y una educación de calidad. Los factores que llevan a poder lograr la anhelada educación de calidad, es que todos en forma general participemos de manera activa en educar en el desempeño de la calidad desde la infancia, al poder hacer cada persona autónoma y eficiente y así lograr el desarrollo de esta persona en el éxito como pilar o eje fundamental alcanzar el bienestar general. Es una tarea en conjunto; aquí intervienen los padres de familia que son los primeros en educar al niño en casa, de manera material y espiritual, educar con el ejemplo a través de las acciones de calidad y los valores de calidad, el respeto a los deberes y derechos de todos; también están en esta tarea los docentes al guiar, instruir y orientar al educando por el camino del desempeño de calidad, complementa el sistema educativo nacional, los medios de comunicación y el Estado que viene a ser el primero en intervenir con sus medidas políticas; y por ultimo todos los demás gestores que interviene en esta gran tarea de educar para la vida, el trabajo y el bienestar general. Tendremos una educación de calidad cuando todos nos unamos en cumplir los objetivos que como país y como persona debemos lograr para entender que la calidad en el desempeño personal repercute en la calidad en el desempeño laboral; ser eficiente contribuye al logro del desarrollo como país, y a ese gran ideal que queremos el bienestar de la humanidad. La educación es, desde un primer punto de vista, una tecnología social por medio de la cual la sociedad en su conjunto facilita, o debería facilitar, que cada individuo humano que nace llegue a formar su conciencia para sobre esta base logre transformarse en una personalidad digna, autónoma e íntegra. El fin supremo de la educación, su base metodológica tiene que ser necesariamente una ética social que explique la realidad moral de la sociedad, las instituciones y las personas, a fin de orientar todas las estrategias

sociales posibles hacia el logro de una sociedad solidaria, libre y justa. La premisa es que sólo una sociedad organizada sobre la base de los valores sociales máximos de solidaridad, libertad y justicia, podrá educar y formar personas cuya conciencia y actuación concretas se organicen sobre la base de los valores personales máximos de dignidad, autonomía e integridad. Podemos pues decir que los procesos de decisión moral, es una actividad de calidad, y que no son solo decisiones de naturaleza afectiva ni cognitiva, sino de índole conativa: son, en realidad, convicciones cuya esencia psicológica trasciende los sentimientos y los conocimientos de la personalidad. Es pues única y exclusivamente una personalidad quien organiza sus actos en base a esta clase específica de información de naturaleza social, que son los juicios de valor que traducen la estructura ética de la sociedad humana, la misma que las personas incorporan, asimilan, interiorizan cuando se relacionan entre sí dentro del proceso productivo de la sociedad, las convierta en el sistema de sus convicciones en base al cual ellas organizan su propia estrategia de actuación social, mostrando calidad en el desempeño laboral.

Hirota y Pinto (2016) en su tesis “Metodología para diagnosticar el equilibrio entre la evaluación y la sinergia organizacional” para optar el grado académico de magister en dirección estratégica del factor humano en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, desarrollada con una muestra de 20 colaboradores, con un diseño relacional y comparativo ya que busco describir la relación y las diferencias existentes entre las variables a investigar en la población de estudio, concluye lo siguiente:

La metodología desarrollada en el presente trabajo logró diagnosticar un desequilibrio en la evaluación y determinar la relación entre dicha evaluación y la sinergia organizacional de los colaboradores encuestados. Se ha identificado un desequilibrio en la evaluación, donde para un grupo las exigencias del puesto sobrepasan las racionalmente aceptables y por lo general van acompañadas de un exceso de tareas no agradables y muchas veces acompañadas de falta de tiempo, y para otro grupo de colaboradores este desequilibrio les es indiferente. La inadecuada asignación de tareas y actividades son situaciones directamente relacionadas con otros procesos de la administración de personal como: reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo del personal. Existe un grupo de trabajadores que

actualmente no han logrado tener un entorno de oportunidades para desarrollar su potencial. Para algunos colaboradores la evaluación excesiva ha originado daño a su calidad de vida, su dedicación al trabajo está por encima de otros intereses y/o actividades familiares o personales, donde esta presión exige mucho del individuo tanto física como psicológicamente quedando anclada en una situación de agotamiento. Existe el riesgo latente de fuga de talentos debido a la inadecuada organización del trabajo acompañado de la falta de un plan de incentivos a los colaboradores. El impacto del desequilibrio de la evaluación significa una disminución de la competitividad al largo plazo para la universidad, con la posible disminución de la rentabilidad y pérdida de atención a las nuevas oportunidades teniendo en cuenta que nuestro PBI sigue mostrando un crecimiento. Resulta necesario diseñar e implementar una política de desarrollo laboral en la universidad que aborde las debilidades encontradas en la distribución de la evaluación, orientada a reducir la brecha de conocimiento de cada colaborador. Se ha encontrado que un grupo determinado de colaboradores tienen como resultado en la evaluación de sinergia rango "promedio", resultado que no permite a esta dirección atender las tareas con eficiencia, es decir; cuenta con trabajadores que no generan valor debido a que no han desarrollado su potencial al máximo, deteniendo el crecimiento institucional, por ello, se reduce la competitividad y liderazgo en el mercado. La metodología ha encontrado que en esta institución no se utiliza la sinergia organizacional para asignar las tareas y actividades. Evidenciando un conflicto de rol relacionado entre lo que el colaborador espera de la sinergia organizacional de su puesto laboral y lo que otros (compañeros, supervisores) esperan que se sinergia. Existen trabajadores con sinergia organizacional promedio que tienen una evaluación excesiva, así mismo, existen colaboradores con un desempeño promedio alto y alto que también tienen carga excesiva y que por lo tanto existe una ruptura del equilibrio entre la evaluación y la sinergia organizacional. Dicha ruptura está originando disminución de la competitividad y pérdidas económicas invalorables puesto que podrían generar la fuga de talentos. Otra interpretación importante es que la institución prefiere contratar personal con una escala remunerativa con bajo nivel de competencias y no prioriza el nivel de profesionalización. Primero actuar sobre los que están sobrecargados y los que están flojos y luego un plan para reducir las limitaciones por cada colaborador que inicia desde cada selección. Las organizaciones a cambiar su ritmo de trabajo, si la universidad no potencia a sus colaboradores para que sean competitivos ante estas

exigencias, la capacidad de respuesta a estos constantes cambios estará por debajo de lo necesario para continuar en competencia.

Del Águila (2016) en su tesis “Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima” para optar al título de licenciado en administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la muestra está conformada por 15 colaboradores de un estudio jurídico ubicado en la ciudad de Lima. El universo está compuesto por 4 jefes y 11 subordinados, de los cuales 10 son mujeres y 5 hombres. La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se recolectarán datos con base en la medición numérica de las habilidades humanas y el desempeño organizacional de los colaboradores, concluye lo siguiente:

El diagnóstico organizacional muestra que las habilidades humanas se encuentran en un nivel esperado por la mayoría de colaboradores seguido por un grupo considerable con desempeño superior de sus habilidades. Sin embargo, una ínfima parte de ellos mostró un desempeño próximo a lo esperado. Con el estudio se demostró que existe relación significativa y positiva entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en un bufete de abogados de la ciudad de Lima. La dirección positiva de la relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en los colaboradores de un estudio de abogados quiere decir que a mayor habilidad de trabajo en equipo mejor desempeño organizacional y a mejor habilidad de comunicación efectiva mayor desempeño. Así mismo, estudios similares en otras organizaciones dan soporte a este hallazgo.

Rivera (2016) en su tesis “Programa de recursos humanos e influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de maquinarias U-Guil S.A. 2014” para obtener el título de licenciada en administración de empresas, en la Universidad Autónoma del Perú, la muestra está constituida por 60 personas que laboran en la empresa, con un diseño de investigación seleccionado es Pre experimental. La conclusión a la que ha llegado el autor en función de los objetivos, es la siguiente:

En relación al objetivo general, el cual pide “Determinar en qué medida el Programa de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral de los colaboradores de

Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, según los resultados obtenidos se observa que el Programa de Recursos Humanos influiría de manera positiva en la empresa Maquinarias U - Guil, ya que aplicando los cuatro talleres del Programa de Recursos Humanos, los colaboradores tendrían un mejor rendimiento laboral, mejorando sus habilidades profesionales y personales, dando como consecuencia un mejor clima laboral a nivel de todas las áreas de la empresa. En relación al primer objetivo específico, se requirió “Describir cómo las Competencias Laborales influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, por lo que se obtuvo un diagnóstico sobre los planes trabajados en la organización que dieron como resultado un déficit en cuanto a entorno laboral. En cuanto al segundo objetivo específico, donde se buscó “Indicar de qué forma el Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales influyen en la percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.” Cuyos resultados se basan en cuanto a la confiabilidad de información y los cargos del personal mostrando un nivel alto en cuanto a este componente y las habilidades de los colaboradores. En cuanto al tercer objetivo se requirió “Señalar de qué manera la Evaluación del Desempeño influyen en la Percepción del Clima Laboral de los Colaboradores de Maquinarias U - Guil S.A., 2014.”, por lo que se manifiesta que la Evaluación del Desempeño es de suma importancia ya que si no existiese este objetivo hubiera consecuencias desfavorables para la empresa.

Anccana y Quispe (2013) en su tesis “Plan de cultura organizacional para mejorar el Desempeño Laboral de los empleados de la empresa Incmena S.A.C. en el distrito de Villa el Salvador – 2012” para obtener el título de licenciado en administración en la Universidad Autónoma del Perú, en la muestra se ha decidido trabajar con los trabajadores que pertenecen al área de producción, el cual está conformado por un total de 40 personas. El diseño de la investigación es experimental ya que indica que un experimento se lleva a cabo para analizar si una o más variables independientes afecta a una o más variables dependientes y por qué las afectan, concluye lo siguiente:

Al culminar el desarrollo de la investigación se logró cumplir con el objetivo principal, es decir, se comprobó los efectos positivos que genera la aplicación de un plan de cultura organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados. Entre

los resultados más importantes de la investigación, se determinó la existencia de una relación directa entre nuestras variables dependiente e independiente; es decir la creación o modificación de una cultura empresarial se ve reflejada en el comportamiento de los empleados. Tras la realización de un análisis se logró identificar los diversos efectos generados mediante la aplicación de una cultura organizacional, entre los cuales están: identificación con la empresa, compromiso con el trabajo, crecimiento del empleado, cambio en el estado de ánimo, etc. Mediante la aplicación de los talleres se pudo comprobar los efectos generados por un cambio en la cultura empresarial, a través del comportamiento y participación de los empleados en dichos talleres.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable sinergia organizacional**

#### **2.2.1.1 Definición**

Yepes (1988) menciona que: “La sinergia organizacional es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de ellos” (p. 13).

Rentenbach (2016) citado por Rueda (2019) dice: “Que la sinergia es una ley fundamental del universo y nos beneficiamos de ella en cada hora que vivimos” (p. 22). Lo hermoso de la sinergia es que solamente sirve para sumar, nunca para restar. Por definición, significa que la interacción combinada de las partes crea un efecto mayor que la suma de ellas

Freije (1981) expone que: “La sinergia organizacional se refiere a la producción de efectos adicionales por el trabajo conjunto de dos o más organizaciones (cualquiera que sea su tamaño o nivel)” (p. 8), bien entendido que dichos efectos adicionales (positivos o negativos) no se producirían en el caso de que ambas organizaciones actuaran separadamente, sin realizar el trabajo conjunto mencionado

Sinergia organizacional es un concepto que tiene significancia para los directores de la empresa. La sinergia se encuentra expresada con la ecuación  $2+2=5$ , lo que quiere decir que hay una forma por el cual al sumar todas las partes de la empresa se obtiene un rendimiento mayor de lo que daría cada parte si se evalúa individualmente.

Por esta razón los directores tienen el conocimiento de utilizar al máximo este recurso pues con este obtendrá una mayor ventaja ante la competencia con respecto a otras empresas del sector, siempre que se entienda todos los enfoques que contiene. Durante los últimos 30 años, asesores y directores han puesto gran esfuerzo a entender la forma en la cual funciona esta ecuación, dando fe con la comprobación y perfeccionamiento de la teoría y práctica.

Lo de mayor relevancia de la sinergia es que la empresa se vea integrada como un solo sistema, la empresa puede realizar una integración hacia atrás, encontrando varias ventajas al momento de controlar las principales materias primas, o hacia delante, mediante la obtención de canales de distribución de sus productos, sea el caso que se concentre en incrementar su producción.

### **2.2.1.2 Concepto de sinergia organizacional**

Según Merlano (2011) menciona que: “Para definir en un concepto de lo que es sinergia estratégica es necesario entender primero que es sinergia por lo cual se presentan algunos conceptos.” (p. 24). El significado de sinergia, el todo es más que la suma de sus partes. Es el efecto de  $2+2=5$ . Es el resultado por el cual se puede conseguir rentabilidad combinada de los recursos de la empresa superior a la suma de la rentabilidad de sus componentes.

Teniendo como referencia alguno de estos conceptos se da un concepto de sinergia organizacional: “La sinergia organizacional son las acciones y concentración que se emplea la empresa para lograr una mejor utilización de todos los recursos que se posee con el fin de generar un mejor desempeño que conlleve a mayor competitividad” (Merlano, 2011, p. 88).

### 2.2.1.3. Tipos de sinergia

Merlano (2011) indica que la sinergia se clasifica en los 4 tipos siguientes:

**Sinergia de ventas:** Es aquella que se puede conseguir cuando se utilizan canales de distribución comunes, una gestión en las ventas común o servicios de almacenamiento comunes para cada uno de los productos.

La oportunidad de realizar ventas acopladas, a causa de la posibilidad de ofrecer una línea mucho más completa de productos, incrementa la productividad del equipo de ventas. Una publicidad común, la buena reputación junto con una promoción común pueden tener como resultado un mayor rendimiento por cada moneda gastada.

**Sinergia Operativa:** Podría ser el resultado de una mayor gestión de algunos de los elementos en la fabricación y del recurso humano, el mantenimiento del mismo nivel de gastos con un mayor volumen de efectividad, las ventajas en las curvas de aprendizaje, y las compras a gran escala. **Sinergia de Inversión:** Se consiguen mediante el uso de las instalaciones en conjunto, y materias primas comunes, el traslado de investigación y desarrollo entre productos y mediante maquinaria común.

**Sinergia de Dirección:** Este tipo de sinergia tiene una mayor importancia en el entorno global de la empresa. Cada día, los directores de las empresas buscan solución a problemas estratégicos, organizacionales y operativos, propios de cada sector. Sí al incorporarse a un nuevo sector la dirección comprueba que los nuevos problemas son similares a aquellos a los que tuvo que enfrentar en el pasado, estará en situación de ofrecer una orientación enérgica y eficaz a la empresa. Si los problemas son nuevos o desconocidos, no sólo la Sinergia positiva será baja, sino también que las decisiones de la alta dirección tengan efectos negativos.

Ansoff ayuda a los directores a resolver preguntas como: ¿Debe penetrar una empresa en nuevos productos- mercados?, ¿Qué nuevas áreas ofrecen mejores oportunidades a una determinada empresa?, ¿Cuál es el mejor método para introducirse en nuevos productos-mercados? (pp. 66-67).

#### **2.2.1.4. Importancia de la sinergia organizacional**

Para Gómez (2008) la sinergia organizacional es: De relevancia debido a que generalmente se busca como medio para lograr ventas igual al de la anterior, pero con menores costos. Además, sirve como una forma de acelerar el crecimiento de la Empresa sin tener que realizar nuevas inversiones sin importancia.

Esto puede conseguirse por aportación mutua de los conocimientos, experiencias, y capacidades existentes que de otra forma costaría más tiempo adquirir y por lo que sería necesario pagar las penalizaciones de la fase de iniciación.

Otra ventaja competitiva que se quiere lograr es mediante la relación de recursos la empresa en forma conjunta logra acceso a productos-mercados a los cuales anteriormente no podía acceder sin realizar unas inversiones cuantiosas.

Para concluir, se asume que la Sinergia es la herramienta de las estrategias para las empresas que ayuda a darle una mayor precisión a la empresa debido a que le permite funcionar de una forma más óptima al utilizar la totalidad de los recursos que tiene y donde toman una importancia muy importante los activos invisibles ya que son ellos quienes permiten que las empresas tengan un mejor uso de la Sinergia.

#### **2.2.1.5. Áreas funcionales de la empresa que se ven involucradas**

Arce (2008) indica que la sinergia busca establecer la relación de cada una de las áreas de la empresa, por consiguiente, se describe cual es la relación entre diferentes áreas de la empresa: Alta dirección y finanzas.

Realiza el modelo general de relaciones en la empresa dentro de su entorno. Aquí se incluye la determinación de la estrategia y la asignación de los recursos totales, la adquisición de nuevos posicionamientos productos en el mercado, la adquisición de recursos financieros y las renovaciones de las relaciones públicas.

Da mayor facilidad al momento de tomar decisiones, orientación y supervisión integradas entre áreas, más que todo, en las áreas de obtención de precios, existencias, producción, inversiones de capital y metas funcionales individuales.

Brindan varios servicios de asesoría en las áreas funcionales como contabilidad, relaciones humanas, personal y desempeñar funciones que son realizados con mayor eficacia en niveles centralizados, tales como las compras.

Marketing: Se toma en cuenta toda la actividad relacionada en la aceptación del producto, publicidad, promoción, ventas, distribución (incluye también el almacenamiento y el transporte), contratación de administración, análisis de las ventas y lo más importante el servicio post venta del producto.

Investigación y desarrollo: Se refiere el proceso el cual hay que seguir para la creación de un producto en las que están incluidas la investigación pura y la investigación aplicada, la construcción de bosquejos y prototipos, el diseño y la fabricación. De la misma forma se incluye los procesos técnicos y de fabricación además de los estudios de mercado, por la relación con determinar las características del rendimiento y el precio del producto, y con el volumen y estructura del mercado.

Operaciones: Se refiere a la provisión de materias primas, programación y el control de la producción, ingeniería de fabricación, control de calidad, existencias y fabricación del producto. En cada una de estas áreas hay cuatro clases de capacidades y recursos: Instalaciones y equipo, Capacidades y conocimientos personales, Capacidades organizativas, Capacidades directivas. (pp. 72-74).

### **2.2.1.6. La sinergia y el trabajo en equipo**

Robbins (2004) afirma que: “la noción de Sinergia resulta misteriosa desde la perspectiva del equipo, requiere tanto contribución individual como conocimiento y respeto por los demás” (p. 35).

El trabajo en equipo está conformado por una pequeña cantidad de colaboradores que tienen habilidades que se complementan y que trabajan en conjunto en un proyecto, se comprometen en un objetivo común y son responsables de llevar a cabo las tareas que contribuyen a los objetivos de la organización.

#### **Equipos de trabajo**

Un equipo de trabajo tiene como efecto una sinergia positiva por medio de un coordinado esfuerzo. Los esfuerzos individuales generan un resultado de nivel de desempeño mayor a la suma total. Todo esto conlleva al porqué tantas organizaciones han reestructurado hace poco la mayoría de sus procesos de trabajo alrededor de los equipos de trabajo. La administración está en busca de la sinergia positiva que permita que sus organizaciones mejoren el desempeño.

El uso de equipos externos crea el potencial para que una organización obtenga mayor producción, sin un incremento de los insumos.

No hay nada fuera de lo común en la creación de equipos que asegure el funcionamiento de una sinergia positiva. El llamar a un equipo a un grupo no mejorara de manera automática su desempeño.

#### **Tipos de equipos**

Los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos así:

##### **a) Equipos solucionadores de problemas**

Durante la última década los equipos apenas empezaban a generar popularidad, se encontraban formados por cinco y doce trabajadores de la misma área, pagados por hora, que se juntaban en unas pocas ocasiones a la semana para ver las formas de mejorar la calidad la eficiencia en el trabajo. A estos se les llama equipos solucionadores de problemas.

En estos equipos, los miembros interactúan con ideas y ofrecen opciones de mejora para los métodos y procesos de trabajo, pero en rara ocasión se les da a estos equipos el poder para que implanten de manera parcial alguna de las acciones que se recomienda. Una de las aplicaciones más practicadas de los equipos solucionadores de problemas durante la década de 1980 fue la de los Círculos de Calidad.

Estos eran grupos de 5 a 10 miembros y supervisores, que tienen áreas de compartida responsabilidad y que se juntan con regularidad para investigar los problemas de calidad, investigar las causas y efectos, recomendar soluciones y realizar acciones correctivas.

#### **b) Equipos de trabajo auto-administrados**

Generalmente están compuestos por 10 a 15 integrantes que toman las responsabilidades de sus superiores anteriores. En general, en esto está incluido todo control colectivo del trabajo, la determinación de las organizaciones, la organización de las pausas y la elección colectiva de procedimientos de inspección.

Los grupos de trabajo en su totalidad auto gestionados llegan a seleccionar a sus propios integrantes y hacen que se evalúen su desempeño cada uno de ellos.

#### **c) Equipos transfuncionales**

Se encuentra conformados por trabajadores de aproximadamente el mismo nivel en la jerarquía, pero de áreas de trabajo diferentes, que se reúnen para desarrollar una tarea.

Realiza referencia de la fuerza de trabajo que es un grupo transfuncional temporal. De manera similar, los comités, compuestos de miembros que cruzan las líneas departamentales, son otro ejemplo de equipos Transfuncionales.

Esto quiere decir que, los equipos Transnacionales es alguna forma más eficaz que permiten a las personas de diferentes áreas de organización (o incluso entre organizaciones) cambiar información, resolver problemas desarrollar nuevas ideas, y coordinar proyectos complejos.

Desde luego, no es un día de campo administrar los equipos transnacionales. Mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad sus primeras etapas frecuentemente consumen mucho tiempo.

### **Tamaño de los equipos de trabajo**

Gómez y Acosta (2003) los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 o 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo

Tienen problemas para interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas.

Se trata de un numeroso número de trabajadores, por lo general no se puede desarrollar la relación, el compromiso y la responsabilidad entre todos indispensable para lograr un desempeño. De forma que, al diseñar grupos eficientes, los administradores deben mantener menos de 12 miembros. Si una unidad natural de trabajo, y se le desea un esfuerzo en equipo, conviene considerar la división del grupo en sub equipos.

#### **2.2.1.7. Estrategias sinérgicas**

Bernabeu (2007) la estrategia es el perno que conecta los factores internos y externos, que encuentra la forma más adecuada para esa relación; y por lo tanto debe mirar tanto hacia el entorno exterior como hacia el interior de la propia empresa, mediante un buen encaje de los recursos y de la organización

La idea de una empresa se compone de los elementos actuales y futuros de su cartera producto y el mercado, de su misión operativa y de su cartera de recursos de empresa. Muchas veces, los activos invisibles representan el recurso más importante para que la estrategia tenga éxito, y esos activos son difíciles de prever.

Un activo invisible es un recurso intangible; puede ser el nombre de marca, una vigorosa cultura empresarial que suscite una actividad de compromiso en los empleados el aprendizaje de las empresas por parte de los clientes, los conocimientos teóricos en una tecnología. Se entiende que los activos invisibles representan la mejor fuente de ventajas competitivas a largo plazo de la empresa.

### **El efecto complementario**

Este resultado puede trabajar con muchos productos; el fin es integrar siempre los elementos con el objetivo de que los recursos se utilicen a plena capacidad.

El efecto complementario más fácilmente apreciable, y quizás el más extendido, es la utilización del mismo activo físico para servir a más de un mercado.

Un producto en el mercado puede que no sea completamente suficiente, porque a que la óptima capacidad del recurso no coincide con el número del volumen del mercado, o por causa a que los recursos no se utilizan con igual intensidad en todos los periodos de tiempo, o porque varía la capacidad de recursos que se necesitan.

Otra oportunidad para obtener un efecto mejor complementario surge cuando los intermediarios de producción no se realizan con igual intensidad durante el periodo, ya sea de temporada o diario.

Otro efecto complementario se obtiene cuando el nivel de recursos físicos necesarios para operar en un determinado mercado, sufre una fuerte fluctuación.

## **Efecto complementario dinámico**

Román (2010) el efecto complementario dinámico es aquel que se alcanza cuando la empresa crea los recursos suficientes para llevar adelante su estrategia futura a través de su estructura actual y luego a través de la estrategia futura debe de utilizar eficazmente los recursos que han sido acumulados.

El punto más relevante en el encaje dinámico de los recursos es que los inputs de os mismo deberían de coincidir con los outputs de recursos. El efecto dinámico de combinación es la base para obtener el encaje dinámico de recursos.

## **Formas de evaluación de la sinergia**

Los efectos sinérgicos pueden evaluarse a través de tres parámetros que son: Incremento del volumen de ventas de la empresa, reducción de los costos de exportación y disminución de la necesidad de inversión.

De acuerdo al párrafo anterior, los parámetros en mención se deben considerar como una perspectiva en el tiempo. Asimismo, existe un efecto adicional sinérgico llamada aceleración que se refiere a los cambios de los parámetros; reflejándose en la practica el efecto de la aceleración, como la fórmula de rentabilidad sobre inversión.

Se puede evaluar la sinergia apoyándose en los elementos de la ecuación de la TREA (tasa de rentabilidad anual) /Inversiones, debido que por medio de esta puede visualizarse la productividad de los recursos que se invierten en la organización y que recursos son esenciales para la empresa, clasificando cada recurso de acuerdo a la necesidad e importancia, hallando el tipo de Sinergia de la empresa.

En la realidad es muy difícil tener esta representación, ya que la acción estratégica de la empresa va dirigido a productos expuestos en el mercado que no posee, ya que la acción estratégica de la empresa va dirigido a productos expuestos en el mercado desconocidos o que posee poca experiencia.

De acuerdo a estas circunstancias, aunque se identifique los parámetros ya mencionados, no será posible la acción de cuantificar y sus efectos combinar.

## **Dimensiones de la sinergia organizacional**

### **Relación entre las partes, o relación laboral**

López (2006) comenta que los distintos enfoques analizados giran en torno de la explicación del poder y de la toma de decisiones, por la importancia que todos los enfoques otorgan al conflicto y al consenso. Esto no hace más que reconocer que las relaciones laborales son relaciones de fuerza, donde lo que importa es determinar quien toma las decisiones y de qué manera.

Lucena, Fernández y Aznar (2002) el estudio de las reglas que gobiernan las relaciones de trabajo, conjuntamente con los medios por los cuales son hechas, cambiadas, interpretadas y administradas, a su vez, el estudio de los sindicatos, las empresas y organizaciones públicas vinculadas con las relaciones de trabajo. Estos sectores representan los intereses de clases y grupos determinados de una sociedad concreta. Las relaciones de poder entre ellos van a estar afectadas por la estructura económica y política de la sociedad en donde operan, marco global a considerar en el análisis de las partes.

Entonces se define a través del método de relaciones laborales, se incorpora en el ámbito de preocupaciones de la nación , teniendo estrecha relación con el modelo de progreso que se implementan en el país, que a pesar de los éxitos en los factores macroeconómicos, aquel manifiesta grandes falencias en el área de progreso social, que se trasluce como un comportamiento débil de la igualdad, quiere decir una inequidad en la repartición de los recursos, específicamente en la distribución equitativa del desarrollo.

En la actualidad se identifica como un método eficiente en el aspecto económico, no obstante, ineficiente en el aspecto social, ya que se presenta un indicador de pobreza en los trabajadores, pero acarrea un factor mayor en el impacto del

trabajador como las pocas condiciones laborales y remunerativas, es por ello la fragilidad de la acción de los empleados asalariados.

### **El actual sistema de relaciones laborales en el Perú**

Jiménez (2015) la reestructuración económico-productiva y sus impactos sobre el trabajo se han presentado de manera más aguda, dado el modelo neoliberal extremo aplicado desde mediados de los setenta

Un efecto relevante del cambio económico comenzado en años anteriores fue la transformación que ocurrió en el ámbito de las relaciones laborales y en la conformación de miembros sociales alrededor de ellas. En el área de las relaciones entre el empleador que asume la contratación para un bien o servicio y requiere la fuerza física de trabajadores se redefinió completamente en el plan laboral.

Las políticas laborales que se implantaron en el periodo militar se ubicaron a transformar las relaciones laborales entre el empleador y los trabajadores en relaciones comerciales de servicios de individualización, en la que se manifestaba la escasa función de derechos y deberes de ambos integrantes involucrados. El cambio en el mercado laboral fue seguido por el proceso de esencial desregulación de la normativa, que se inclinó a favorecer el crecimiento de las organizaciones, inclinándose hacia el sector empresarial. Considerándose un arranque económico de mercados externos y designación inamovible de la política interna, sin considerar políticas internacionales de trabajo que por aquellas épocas no mostraban un desarrollo eficiente.

Debido a la herencia que se ocasionó en el periodo militar, las prioridades que se tienen en cuenta desde la fecha en la agenda de los gobiernos democráticos desde el término del régimen militar y a partir de 1990, se ha ido modernizando todo el sistema de relación laboral. Es por ello que siempre se ha promovido diferentes reformas que tuvieron fracasos y éxitos y que no lograron un significativo cambio laboral. En el ámbito legal actualmente no manifiesta la autoridad legal de un cambio de diferencias entre empleador y empleado.

Como conclusión a la fecha nos indican que los derechos de los trabajadores se ha ido estancando con el paso del tiempo. Percibiendo la inexistencia de cooperación de los empleadores y empleados en la esfera de las empresas, manifestándose en los resultados que se hicieron por la Dirección del trabajo en el 2000, Presentando conflictos de ambas partes e indicando la poca modernización de la gestión de las empresas en el área de recursos humanos.

### **Características actuales de las relaciones laborales**

La falta de intervención del estado en las relaciones laborales provoca que el trabajador no pueda negociar el precio de su esfuerzo de trabajo con el empleador, otro motivo es la poca intervención del estado en las relaciones laborales y que tiene este como objetivo el de restringir, limitar y eliminar el sindicato laboral. Asimismo, expulsar las huelgas e incorporar instrumentos de igualdad por ambas partes y no presentar prácticas de monopolización que destruyen la demanda y la oferta en el ámbito laboral.

Si se alcanzará la expresión máxima del proyecto neoliberal implicaría la relación de individualismo y la falta de regulación entre empleador y empleado, siendo un tipo de sindicato sin llegar a la negociación de convenio colectivo y sin derecho a una huelga. Esto provocaría un incremento de la individualización por ambas partes y el perjuicio de un ambiente laboral no tóxico

El proyecto neoliberal teóricamente pretendía contribuir a aumentar una competitividad entre la organización e incrementar el logro empresarial a través de la disminución de los costos de trabajo, lo que ocasionaría según los inversionistas que provocarían mayores empleos y una fuerte contratación de trabajo, incrementando el ingreso de ambas partes involucradas y beneficios.

Si llegara a suceder esto, originaría efectos sobre las relaciones de ambas partes tanto empleador como trabajador, lo que conllevaría a una desaparición y a sustituirlas por relaciones nuevas y que sean privadas de cada individuo que elabore para otra organización con aquella que solicite su esfuerzo de trabajo. Es decir, originaría un mercado libre e inexplorable.

Además, Ermida (2015) expone que:

El incremento de la innovación tecnológica sustituye continuamente la mano de obra, llevando una tendencia que existe en el contenido de neoliberalismo y que posee efectos que debilitan el sistema laboral, ocasionando una maleabilidad en las empresas y así contribuyendo al empleo o destruyendo dicho segmento. (p. 15).

De esta forma, estimulado por la globalización y sumado a los efectos del cambio tecnológico el modelo neoliberal va delineando nuevas características de las relaciones laborales actuales. Las nuevas características de las relaciones laborales.

### **Criterios a los actores sociales**

#### **Orientaciones de los empresarios**

Lago, Meseguer, García y Riesco (2003) comenta que: “Frente a la proximidad de las reformas muchos de los empresarios propiciaban una legislación laboral estable que no implicara cambios en las normas” (p. 16).

El objetivo del estado es que ambas partes tanto como el trabajador y el empleador posean un beneficio mutuo en el que ambos no se priven de algunos privilegios que brinda la organización, no obstante, para ello se requiere una reestructuración en el plan de trabajo para adecuar ciertas normas e incorporar nuevos tratados de ambas partes.

En la cual el Consejo de Diálogo Social continuamente presenta un plazo amplio para presentar ciertos proyectos que beneficien a los involucrados y así lograr un cambio que provocará un adelanto y favoreciendo la reactivación económica y un aumento en el empleo.

Una de las exigencias en la que presentan gran importancia es de crear un gran número de empleos, como objetivo de los próximos años .El mecanismo que se utilizará para implementar este proyecto de creación de empleos es "fast track", en la

que se presenta particularmente por la cámara de comercio de Lima y que se espera con gran optimismo logre alcanzar la expectativa de los beneficios que el trabajador requiere y del grado de conveniencia que la organización adquiera para incrementar un crecimiento empresarial en el país.

Para reestructurar el plan de trabajo primero debe responder y presentar un cambio de flexibilidad a las distintas transformaciones en el entorno de las relaciones de trabajo, que se han producido en el transcurso del tiempo, ya sea por la globalización, el cambio tecnológico y económico.

Es por ello que se requiere algunos cambios o requisitos para los involucrados como incrementar el empleo e incorporar beneficios acordes de los involucrados, presentar una legislación estable de seguridad al entorno empresarial y que no se produzca una incertidumbre en el mercado, adecuarse a las necesidades del mercado contemporáneo y ser compatible a la inversión y el crecimiento Así mismo lograr la flexibilidad acorde a cada organización y la necesidad del trabajador (p. 88, 89).

### **Orientaciones de los trabajadores**

Cordova (2005) comenta que: “La CUT (Candidatura Unitaria de Trabajadores/as), aunque no estuvo de acuerdo con el contenido de las reformas laborales propuestas, las calificaba como un avance” (p. 45). Manifestaba, sin embargo, una cierta desconfianza en que el proyecto presentado a fines de ese año en la Cámara de Diputados, pudiese ser aprobado luego en el Senado, como efectivamente sucedió. A la Central le interesaba en forma prioritaria las normas relativas a la negociación colectiva, la libertad sindical, la prohibición del trabajo infantil, el tema de los accidentes del trabajo y las iniciativas a favor de los profesores

Ya a inicios del año 2000, la línea seguida por la CUT fue la de insistir, como marco previo de las reformas, en la vigencia de los convenios 87 y 98 suscritos por la OIT, sobre libertad sindical y negociación colectiva, y poder negociar (como lo establece el convenio 98) bajo la modalidad de interpresas, estimando incluso que la

CUT pudiese negociar. Con esto, se presionaba en términos de apurar la entrada en vigencia de estos convenios que entrarían a regir a partir del 1 de febrero.

Inicialmente, sin embargo, la CUT mantendrá una actitud de pesimismo y desencanto ante la posibilidad de obtener las reformas laborales esperadas que garantizaran sus derechos.

Por esto, ratificando la línea inicial, intentará presionar por la derogación de todas aquellas leyes que contradijeran con las normas de la OIT, considerando que entrarían a regir estos convenios. Se ratificó así, la decisión de no aceptar las reformas y planteando que el Gobierno incorporara en el actual Código del Trabajo los convenios indicados.

En estos primeros meses ya había acuerdo entre la oposición y el Gobierno en orden a incluir en la reforma los derechos constitucionales interior de la empresa, así como los temas referidos a la negociación colectiva, libertad sindical, etc.

Para los trabajadores, la principal preocupación en esta área, y manifestada en el Consejo de Diálogo Social, era la nueva relación que debería existir entre la comunidad empresarial, los trabajadores y el gobierno. Para la CUT, la continuación del diálogo con el gobierno y los empleadores, que comenzó con el seguro de desempleo, era absolutamente necesario para enfrentar la futura modificación.

Por lo tanto, los trabajadores consideran la necesidad de diálogo entre los actores sociales como un requisito previo. En esta línea, los líderes sindicales han participado en los mismos intereses que el gobierno con respecto a la necesidad de un diagnóstico compartido dentro del Consejo de Diálogo Social. Ya a mediados de año, el mundo de los negocios había mostrado su renuencia al proyecto de reforma.

Para la CUT, los principales aspectos positivos de las reformas se resumen en sus propuestas presentadas a mediados de mayo de 2000, que se centraron en siete puntos principales:

La mejora de la judicatura laboral y la necesidad de crear más tribunales laborales en las provincias con jueces especializados en normas laborales.

Libertad de asociación, revisión de la ley que regula los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, y las reglas del despido.

Igual trabajo para personas con discapacidad, disminuir los quórum para establecer organizaciones sindicales, dando competencia antes y después de la creación del sindicato y dando el tiempo necesario a los empleados y líderes para definir su funcionamiento, y también elevar el papel de los sindicatos dentro de las empresas.

### **Interacción entre partes**

Popkewitz (1954) comenta que: “La ciencia dirige sus propias actividades de investigación desde ciertos enfoques o paradigmas que van desde el compromiso a ciertos problemas y preguntas, hasta la preferencia por ciertos métodos” (p. 63).

En este sentido, él enfatiza que la importancia de los elementos paradigmáticos de la ciencia radica en el hecho de que, en lugar de presentarse como tales, constituyen las reglas del juego que guían las prácticas de investigación.

Aceptar la formulación de Kuhn (1970), según la cual un paradigma es: “Un conjunto de hipótesis teóricas que llevan al investigador al universo de su investigador interesado de una manera particular, y un compromiso implícito, no formulado o difuso de una comunidad para estudiar con el marco conceptual determinado” (p. 69).

La posición del director de un estudio no se limita al problema del estudio, el papel de las presuposiciones de los teóricos científicos y tecnológicos aborda o se refiere a los enfoques implícitos.

El estudio sobrio de las relaciones laborales se estudia de la misma manera que estudia la enseñanza, que pierde sus desventajas, como los contrastes de la

investigación que se alternan con la tradición positivista y que responde a la necesidad de una comprensión profunda de la complejidad del fenómeno laboral.

### **El paradigma Proceso-producto**

García (1988) dice que:

En el campo de la educación especial, el modelo que hasta ahora ha impedido el proceso-producto, se centró en la interposición del procesamiento de la capacidad como clave para resolver el problema de la adaptación de educación en El Salvador. Análisis de interacción, observación del comportamiento del sujeto en estaciones de trabajo. (p. 76).

Actualmente estos modelos son ampliamente criticados por sus limitaciones e insuficiencias.

En el primero de estos programas, se ignoran otros tipos de acciones, como las acciones sociales, para evaluar los procesos de interacción. Es necesario entender los problemas desde una perspectiva que nos permita comprender los procesos, que el campo de la educación especial supra liberado del error basado en el bajo rendimiento académico y el afecto es atribuible solo a las características del estudiante.

## **2.2.2. El desempeño laboral**

### **2.2.2.1. Definición**

Según Chiavenato (2000) define: “El desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización” (p. 44).

En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que: “El desempeño laboral es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía” (p. 57). Como resultado, el desempeño está vinculado o relacionado a las habilidades y el conocimiento que respaldan las acciones del trabajador con el fin de fortalecer los objetivos de la empresa.

Al respecto, Ghiselli (1998), señala que: “El desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p.11).

Robbins (2013) define que: “Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (p. 17). En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

El desempeño laboral se define como un proceso para identificar y comunicar a todos los empleados, cómo realizan su trabajo y preparan planes de mejora. Es importante que, al evaluar al personal, no solo los empleados sean conscientes de su nivel de cumplimiento, sino que también deben influir en su nivel de esfuerzo futuro y en el desempeño adecuado de sus tareas.

#### **2.2.2.2. Indicadores de desempeño**

Alveiro (2011) manifiesta que los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el ejercicio y los factores de éxito de los procesos o actividades de una organización que alinea sus metas sobre la base de este esquema de trabajo. Lo que cual es una herramienta de análisis que mejora los niveles de servicio y constituye un apoyo para el entendimiento fondo de metas, operaciones y seguimiento de procesos.

De acuerdo al párrafo anterior, nos indica que para tener éxito se debe guiar por algunos elementos que son incorporados y elaborados en etapas correspondientes a estrategias y modelos de operación, para lograr el éxito de estos

procesos; se crea una base para buscar la medición del desempeño y se incrementa una operacionalidad eficiente. Se observa las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos y se planea las inversiones en diferentes tecnologías innovadoras.

### **Trabajo en equipo**

Johansen (1997) indica que: “El trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos previamente planificados por cualquier organización” (p. 74). Estos objetivos deberán ser multidisciplinarios y contar con un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y objetivo común, lo que facilita el cumplimiento de metas y el logro de resultados generales

La elaboración del trabajo en equipo fortifica la cultura organizacional que se observa con las personas que piensan de manera diferente, pero que se comprometen a lograr los mismos objetivos a través de procedimientos, estrategias y técnicas comunes, que deben ser bien organizado y con responsabilidades de liderazgo bien definidas, que deben ser aceptadas por los miembros como una guía que dote a la organización de reglas y guíe los esfuerzos.

Laborar en equipo sistematiza los procesos para una mayor productividad; De esta forma, se obtiene un aumento en la rentabilidad y una mejora de los resultados del clima organizacional, mientras que los líderes se capacitan con la creatividad en la solución de los problemas, se desarrolla la tolerancia, se fomenta la integración. Esto aumenta el rendimiento y disminuye la rotación de personal.

### **Innovación**

Sherman Gee (1981) citado por Escorsa y Valls (2003) dice que: “Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (p. 16).

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Primero debe definirse por qué se desea innovar; es necesario, establecer objetivos claros y determinar cuál es el impacto que se espera. Escorsa y Valls (2003) dice que: "La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (p. 17).

De la misma manera la innovación se refiere a la creación de ideas ya sean de gestión o tecnológicas, esta definición es importante para una organización ya que crea competitividad y no excluye a la idea anterior las nuevas ideas pueden ayudar a mejorar y desarrollar procesos de productos y a su vez servicio la innovación. Este asunto que acarrea el logro a una ventaja de competitividad para la organización. Asimismo, promover continuamente la innovación para permanecer a la vanguardia de los acontecimientos que ocurren en los factores externos.

### **Satisfacción**

La mayoría de las investigaciones sobre el comportamiento organizacional se han centrado en tres actitudes: compromiso en el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Entonces cada uno de estos conceptos será descrito.

### **Compromiso con el trabajo**

Robbins (2004) define: "Cómo la medida en que la persona se compromete con sus funciones laborales, participa activamente en ella, considera su rendimiento importante para la autoestima, valora sus propios objetivos y se esfuerza constantemente por alcanzarlos" (p. 54). Es un compromiso elevado con el trabajo que implica identificarse con la labor que se lleva a cabo, más que con la organización; de esta manera, el trabajador puede sentirse insatisfecho con la organización, pero reconoce la importancia de su labor y pugna para sacar adelante su trabajo.

### **Satisfacción laboral**

Para Robbins (2004) también llamada: “Satisfacción del trabajo, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo” (p. 55).

Debe recordarse que el trabajo de una persona es abarca más que actividades normales, como pedir documentos o esperar clientes. Cada labor requiere interacción entre los gerentes y otros empleados para promover un buen ambiente de trabajo y alcanzar los objetivos deseados.

Robbins (2004) dice que la satisfacción laboral tiene relación con el desempeño: “Un trabajador feliz es un trabajador productivo” (p. 179).

Mientras el empleado se encuentre motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados.

### **Compromiso organizacional**

Robbins (2004) expone que: “Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, considera las metas y objetivos de la institución como comunes y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (p. 23).

El trabajador puede sentirse descontento con el trabajo que hace, pero solo temporalmente, sin estar insatisfecho con la organización como un todo.

Según Robbins (2004), en su libro Comportamiento Organizacional, de acuerdo con varios estudios el compromiso organizacional es: “El mejor indicador para diagnosticar partes importantes del desempeño laboral, como el ausentismo y la rotación de personal” (p. 27).

Es muy importante promover el compromiso de las personas con las organizaciones para que produzca un crecimiento común.

### **Eficiencia**

Chiavenato (2006), en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, define la eficiencia como: “La utilización correcta de los recursos disponibles” (p. 22). En general, la efectividad se relaciona con los recursos utilizados y las respuestas obtenidas.

Asimismo, Chiavenato (2006) indica que: “Representa una capacidad o cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas, aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas” (p. 75)

La pregunta básica de este concepto es: ¿Cómo podemos hacer mejor nuestra labor? Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas (Chiavenato, 2006).

### **Eficacia**

La eficacia se relaciona con el concepto de productividad y agrega una idea de expectación o deseabilidad. Como dice Peter Drucker: “Hacer lo que está bien”.

Otra definición para Fitz-enz (1999) de eficacia es: “Obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado” (p. 269).

La efectividad o eficiencia se enfoca en los resultados, es decir, hacer lo correcto para lograr los objetivos y crear más valor. Este concepto busca qué se hace y qué resultados se buscan. La pregunta fundamental es: ¿qué deberíamos hacer?

Lo que está en juego es que sabemos claramente a qué debemos dar prioridad al definir nuestra estrategia y qué debemos hacer antes de ocuparnos de lo que estamos haciendo.

En pocas palabras para Fitz-enz (1999) la eficacia es: “Hacer bien las cosas maximizando los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de objetivos y metas bien definidas” (p. 270).

## **Crecimiento personal**

Amenós (2006) son diversas las herramientas y los conocimientos actuales en favor del crecimiento personal, tales como la programación neurolingüística, la terapia Gestalt, el análisis transaccional, el desarrollo de la autoestima y el asertividad la psicología transpersonal, entre otros.

Estos aportan lineamientos y sugerencias que al ser puestos en práctica ayudan a impulsar nuestro crecimiento y a alcanzar esa personalidad que anhelamos lograr en nuestro tránsito por este plano.

El crecimiento personal requiere de una gerencia que sepa motivar al personal, pues cada individuo tiene necesidad de logros, así como aspiraciones, habilidades, destrezas y conocimientos, es decir, un potencial al que debe dársele la oportunidad, un capital considerable de factor humano.

Toda empresa actual debe garantizar eficiencia y productividad; también requiere presentar un buen producto o servicio con calidad y con atributos particulares que lo hagan competitivo. Es necesario que no desperdicie el talento humano que posee y que lo incentive proporcionándole toda la ayuda necesaria para que los trabajadores se sientan satisfechos y ofrezcan buenos resultados.

Cada vez más compañías ven a las personas que se desempeñan en ellas como su recurso principal y procuran capacitarlas para que trabajen de manera más efectiva. Sin embargo, el coaching va más allá y agrega otros ingredientes a la iniciativa de desarrollo: la vida laboral de una persona es más efectiva si ésta pone en acción sus metas, sueños y valores, tanto en la empresa como en el resto de su vida. De aquí que el aspecto más importante de la tarea del coach sea aumentar la inteligencia, el control y la responsabilidad de una persona sobre su propia existencia y liberar la expresión de sus talentos y fortalezas para que alcance mayor consistencia e integración entre su vida laboral y su vida personal.

Toda empresa actual debe garantizar la eficiencia y la productividad; También es necesario presentar un buen producto o servicio con una calidad y ciertas características que lo hagan competitivo. Es necesario que no pierda el talento humano que posee, y que lo estimule proporcionándole toda la ayuda que necesita para hacer felices a los trabajadores y dar buenos resultados.

Cada vez más empresas consideran a las personas que trabajan allí como su recurso principal y tratan de capacitarlas para trabajar de manera más eficiente. Sin embargo, el coaching continúa y agrega más ingredientes a la iniciativa de desarrollo: la vida profesional de una persona es más efectiva cuando implementa sus metas, sueños y valores tanto en el negocio como en el resto de su vida. Por lo tanto, el aspecto más importante del trabajo de un entrenador es aumentar la inteligencia, el control y la responsabilidad de una persona más allá de su propia existencia y liberar la expresión de sus talentos y habilidades. Sus puntos fuertes tu vida personal.

## **Productividad**

Koontz (1998) indica que: “Una parte básica de la naturaleza humana anhela el alcanzar, lograr, conseguir hacerlo mejor en el futuro que en el pasado. La productividad es la fuente del éxito” (p. 66).

Si se analiza la palabra productividad se puede descomponer en los dos términos que la componen: producción y actividad. Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es, sobre todo, una actitud mental buscando la constante mejora de lo que existe.

Para Leandro (2007) la productividad se basa en la convicción de que hoy lo está haciendo mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Requiere esfuerzos continuos para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos.

Es la firme creencia en el progreso humano. El concepto más general de productividad es el siguiente: De esta forma, no se puede ver la productividad como una medida del producto, ni como la cantidad de productos manufacturados, sino

como una medida de cómo combinaron y utilizaron los recursos para lograr resultados. Esta definición de productividad se asocia con el logro de un producto eficiente, de manera que la atención se enfoca en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

## **Calidad**

Para Picazo y Martínez (1991) mencionan que: “La historia del ser humano está ligada a la calidad desde los tiempos más remotos: el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y procura mejorarlo” (p. 77). En los vestigios de las antiguas culturas pueden verse ejemplos de calidad, como las pirámides egipcias y los frisos de los templos griegos.

Según Goetsch y Davis (2006) el término calidad: “Ha evolucionado a lo largo de la historia, ayudándonos a comprender dónde es necesario brindar una mejor calidad de servicio al cliente y a la sociedad, y cómo una organización completa se ha involucrado en este objetivo” (p. 87).

La calidad se ha convertido en uno de los requisitos esenciales del servicio y actualmente es un factor estratégico del que dependen la mayoría de las organizaciones para mantener su posición en el mercado y garantizar su supervivencia. Según Edward Deming, la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos para una mejora continua.

Para Jurán (1990) es: “La adecuación para el uso que satisface las necesidades del cliente” (p. 89).

Por su parte, Ishikawa (1899), define la calidad como: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (p. 77).

Deming (1989) indica que la calidad se define como: “Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan

activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad" (p. 90).

### **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

#### **Sinergia organizacional**

La sinergia Organizacional, ve el acto o función de una acción entre dos partes, que sea mejor, que esa acción dada por estas partes separadas.

Es decir que el resultado es mejor dado de forma junta, a que el resultado con el mismo objetivo, pero de forma separada

Constituye en sí misma un modo de conversar franco de cada uno consigo mismo y con los otros.

#### **Relación laboral**

Es el nexo que hay entre los empleadores y los empleados en una organización.

Se da cuando una persona proporciona su trabajo o presta servicios bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración.

Siempre aparecerá en el área de trabajo.

#### **Interacción organizacional**

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones.

Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de sus trabajos, las cuales por lo cual se supone que cada uno de los individuos afecta a estas acciones.

A esto se le denomina interacción organizacional.

## **Reforzamiento organizacional**

Acá es donde se condiciona al comportamiento, se pasa por alto cualquier variable no observable.

Y más que todo es para ser utilizados para estimular conductas adecuadas en la organización.

## **Desempeño laboral**

Actuación y rendimiento que emite el colaborador al efectuar su cargo, o tareas principales que le exige su cargo en su trabajo o área laboral.

## **Asertividad**

Se trabaja desde el interior de una persona normal, es una especialidad de la persona al tratar sociablemente con otras.

Ya sea para ser claros, francos y directos, sin obtener algo negativo del contrario.

## **Pericia en la capacitación**

Es la constante acción de estar con el colaborador, en capacitaciones y evaluaciones, ya sean semanales, mensuales, trimestrales etc.

Esta acción ayuda a mantener una mayor eficacia al desarrollo laboral de cada personal con pericia en su capacitación.

## **Evaluación y monitoreo**

Se llama estrategia, la cual nos permite conocer el rumbo de las acciones de nuestros colaboradores, valorar el cumplimiento de los objetivos planteados y brindar la información eficaz para una buena toma de decisiones en la organización.

### **Competitividad**

Es utilizada por las organizaciones haciendo que sus colaboradores generen la acción de satisfacer a los consumidores presentando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de estudio**

El tipo de investigación al cual pertenece el estudio es de tipo no experimental transaccional ya que el proyecto se realizará en un tiempo determinado en el transcurso del año con el objetivo de medir el grado de relación de ambas variables, aplicando el instrumento por única vez.

Según Hernández (2013) la investigación: “De tipo no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos” (p. 32).

Según Hernández (2013), explica sobre el tipo de investigación:

El diseño transaccional se utiliza cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p. 33).

#### **Diseño de investigación**

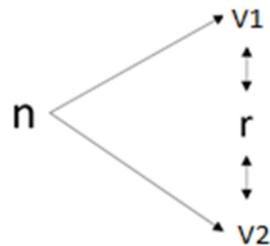
El diseño para el proyecto de investigación es descriptiva correlacional por las características de las variables y por la naturaleza del estudio.

De acuerdo con Hernández (2013) explica lo siguiente:

Este tipo de estudios usualmente describe situaciones y eventos, es decir como son y cómo se comportan determinados fenómenos los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de

personas, grupos, comunidades importantes o cualquier otro fenómeno que se ha sometido a análisis. (p. 44).

El esquema de las investigaciones de diseño correlacional es la que se muestra a continuación:



Dónde:

- n : Muestra de la Investigación
- V1 : Sinergia organizacional
- V2 : Desempeño laboral
- r : Relación entre las variables

Se pretende relacionar la Sinergia Organizacional y el Desempeño Laboral en una muestra de los colaboradores del Country Club Villa Sede Chosica.

### 3.2. Población y muestra

#### Población

La población estará constituida por la totalidad de colaboradores del Country Club Villa sede Chosica, que hacen un total de 50 personas.

Según Unev Investigando (2014) la población es: “Es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (párr. 2).

## **Muestra**

La muestra está conformada por la totalidad de la población puesto que la población es pequeña para poder obtener una muestra representativa. Dicha muestra es no probabilística de tipo censal porque el investigador considera pertinente considerar a toda la población como muestra.

Hernández et al. (2003) comenta que: “El muestreo por conveniencia, consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria” (p. 154).

### **3.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

H1: Existe relación significativa entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

Ho: No existe relación significativa entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

#### **Hipótesis específicas**

H1: Existe relación significativa entre la asertividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.

H2: Existe relación significativa entre la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.

H3: Existe relación significativa entre la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.

H4: Existe relación significativa entre la competitividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.

### **3.4 Variables – Operacionalización**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) una variable: “Se puede definir como toda aquella característica o cualidad que identifica a una realidad y que se puede medir, controlar y estudiar mediante un proceso de investigación” (p. 105).

#### **Variables**

#### **Definición conceptual de la variable sinergia organizacional**

Senge (2000) dice que:

Quando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia, como la luz ‘coherente’ de un láser en contraste con la luz incoherente y dispersa, de una bombilla. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. (p. 28).

#### **Definición operacional de la variable sinergia organizacional**

La siguiente investigación tuvo como instrumento de aplicación, un cuestionario que midió la variable “Sinergia Organizacional”, este instrumento constó de 29 reactivos tipo Likert.

## Definición conceptual de la variable desempeño laboral

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) dice que: “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas de la organización” (p. 87).

Wade (2014) citado por Morgan (2015) comenta que: “Un desempeño constante y sobre todo sostenible a través del tiempo es crítico para el éxito de la empresa” (p. 88).

## Definición operacional de la variable desempeño laboral

La siguiente investigación tuvo como instrumento de aplicación, un cuestionario que midió la variable “Desempeño Laboral”, este instrumento constó de 24 reactivos tipo Likert.

## Cuadro de operacionalización de las variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable sinergia organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Relación Laboral	Asertividad Comprensión		1=Totalmente en desacuerdo	
Interacción Organizacional	Perseverancia Positivismo		2=En desacuerdo	Muy significativa 54-59
	Responsabilidad laboral	Del 1 al 29	3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Significativa 44-53
Reforzamiento Organizacional			4=De acuerdo	Insignificante 35-43
			5=Totalmente de acuerdo	
	Organización y orden			

Tabla 2

*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Asertividad	Interpersonal		1=Totalmente en desacuerdo	
	Intrapersonal			
Pericia en la capacitación	Conocimiento		2=En desacuerdo	Muy significativa
	Integración	Del 30 al 53	3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52-56 Significativa
Evaluación y monitoreo	Conducta			43-51 Insignificante
	Crecimiento		4=De acuerdo	35-42
Competitividad	Mejora continua			
	Diferenciación y aprendizaje		5=Totalmente de acuerdo	

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Método de investigación

El método que se aplicará para el desarrollo de la investigación, será el método cuantitativo, ya que por medio de este método se logra comprobar, analizar la información de la investigación y determinar la correlación de ambas variables. Para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo.

Según Hernández (2013) sostiene que:

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (p. 75).

### **Técnica**

En la elaboración de la investigación se usó análisis bibliográfico como técnica principal, como también el fichaje para recolectar la información de primera mano, asimismo se utilizó la información secundaria como antecedente del marco teórico y para finalizar las encuestas de acuerdo a las variables correspondientes para recoger datos de la organización.

### **3.6. Descripción de los instrumentos utilizados**

#### **Instrumentos**

La presente investigación contará de dos cuestionarios el primero medirá la sinergia organizacional y la segunda el desempeño laboral de los colaboradores del Country Club Villa sede Chosica.

#### **Instrumento de sinergia organizacional**

##### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario
Autor	: Alejandro Michael Reyes Núñez
País	: Perú
Año	: 2018
Administración	: Individual
Duración	: 20 minutos

## Significación

Está conformado por tres dimensiones independientes, reforzamiento organizacional interacción organizacional y relación laboral en la que se evalúa la sinergia organizacional de los colaboradores del Country Club Villa sede Chosica en las áreas señaladas para adquirir y transmitir información conformado por 21 ítems que ayuda a evaluar la variable de estudio pasando por criterio de validez y confiabilidad se calificara los ítems de acuerdo a la siguiente escala.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

## Instrumento de desempeño laboral

### Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario
Autor	: Alejandro Michael Reyes Núñez
País	: Perú
Año	: 2018
Administración	: Individual
Duración	: 20 minutos

## Significación

Está conformado por cuatro dimensiones independientes, asertividad, pericia en la capacitación, evaluación y monitoreo y competitividad en la que se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores del Country Club Villa sede Chosica en las áreas señaladas para adquirir y transmitir información conformado por 21 ítems que ayuda a evaluar la variable de estudio pasando por criterio de validez y confiabilidad se calificara los ítems de acuerdo a la siguiente escala.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

### **Validación y confiabilidad del instrumento**

En la medida que los instrumentos de la investigación se han ido utilizando con el objetivo de medir la relación de ambas variables de estudio deben de estar sometidos a una prueba de validez y confiabilidad del instrumento para realizar las evaluaciones y aplicarse a la investigación.

Hernández et al. (2003) dice que: “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 273)

Hernández et al. (2003) también comenta que: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 277).

### **3.7 Análisis estadístico e interpretación de datos**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicadas, serán incorporados al programa computarizado SPSS versión 15 y el programa de Excel para Windows, para obtener una conclusión favorable para la investigación.

La realización de la entrevista para lograr obtener datos que la recopilación de información y así interpretar y contrastar resultados con la hipótesis de investigación para que finalmente se realice el análisis de la documentación de la organización.

Los datos que se obtengan mediante las técnicas e instrumentos ya mencionados con anterioridad recurriendo a las personas y a las fuentes ya mencionadas serán ingresados al programa SPSS versión 23 para poder elaborar informes en cuadros de precisiones porcentuales.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS  
RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento

##### Validez del instrumento de sinergia organizacional

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 3

*Resultados de la validación del cuestionario de sinergia organizacional*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Zoilo Vásquez Soto	Aplicable
Juan Bacigalupo Pozo	Aplicable
David Gonzales Espino	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

##### Análisis de la fiabilidad de sinergia organizacional

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 4

*Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el Cuestionario de sinergia organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.705	29

Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos sobre la sinergia organizacional es confiable ya que el valor del Alfa Cronbach es de 0.705 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70, tal como se muestra en la tabla 4.

## Validez del instrumento de desempeño laboral

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 5

*Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Zoilo Vásquez Soto	Aplicable
Juan Bacigalupo Pozo	Aplicable
David Gonzales Espino	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

## Análisis de la fiabilidad de desempeño laboral

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

*Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el Cuestionario de desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,708	24

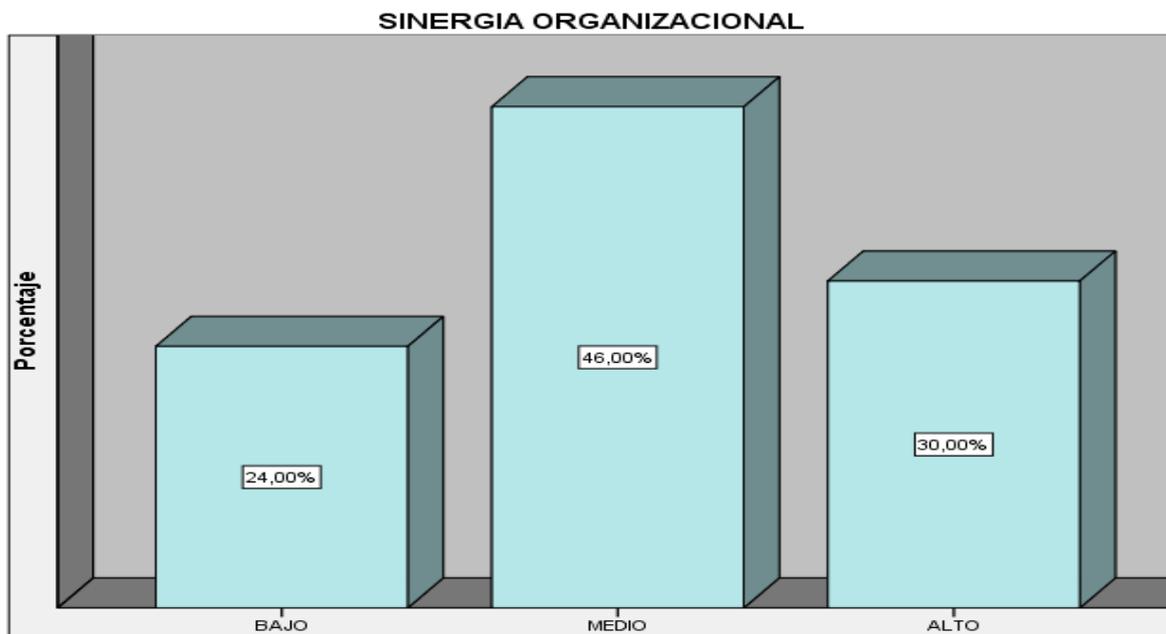
Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos sobre el desempeño laboral es confiable ya que el valor del Alfa de Cronbach es de 0.708 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70, tal como se muestra en la tabla 6.

## 4.2. Resultados descriptivos de la variable sinergia organizacional y desempeño laboral

Tabla 7

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de sinergia organizacional.*

Niveles	<i>Fi</i>	%
Bajo	12	24%
Medio	23	46%
Alto	15	30%
Total	50	100%



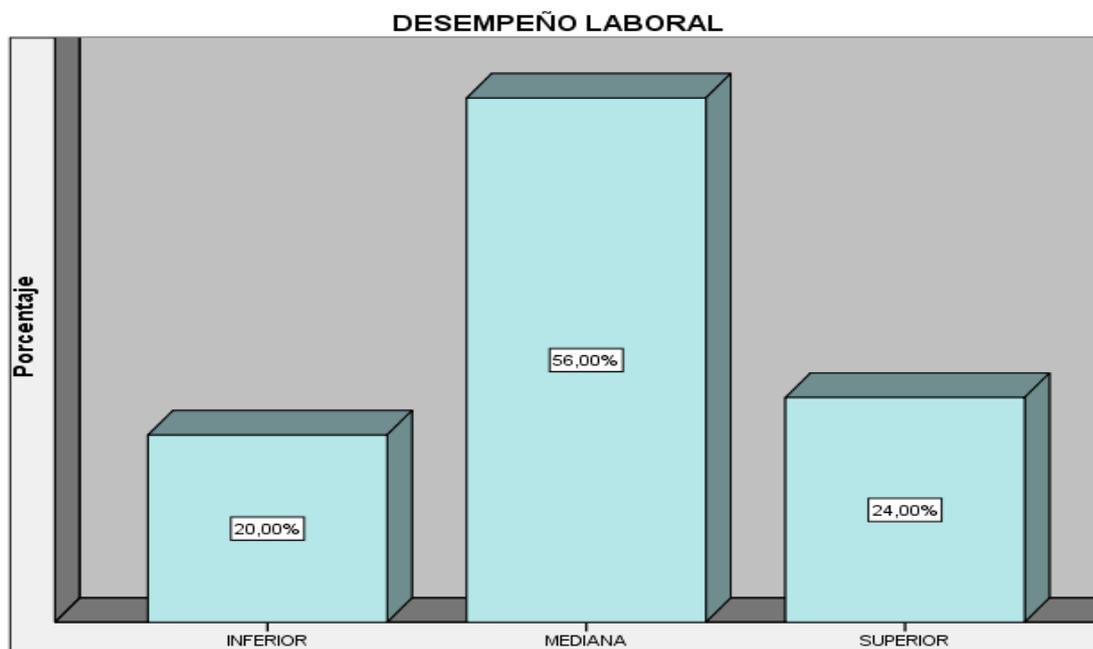
*Figura 1.* Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable sinergia organizacional.

En la presente tabla y figura observamos que 12 colaboradores que corresponden al 24% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la sinergia organizacional, por otro lado, 23 colaboradores que representan el 46% de la población manifestaron que la sinergia organizacional se encuentra en un nivel medio y finalmente 15 colaboradores que representan el 30% de la población consideran que la sinergia organizacional se evidencia en un nivel alto.

Tabla 8

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de desempeño laboral.*

Niveles	<i>fi</i>	%
Inferior	10	20%
Mediana	28	56%
Superior	12	24%
Total	50	100%



*Figura 2. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño laboral.*

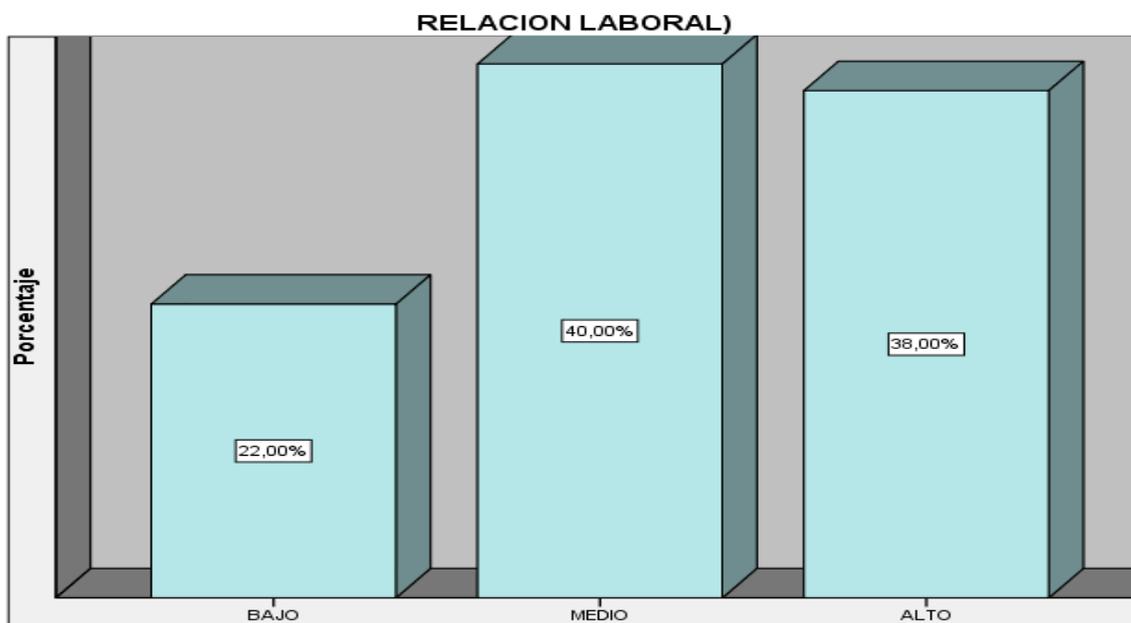
En la presente tabla y figura observamos que 10 colaboradores que corresponden al 20% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en el desempeño laboral, de la misma manera, 28 colaboradores representados por el 56% de la población en estudio evidencian contar un nivel mediano de desempeño laboral y finalmente 12 colaboradores representan el 24% de la población consideran tener un nivel superior de desempeño laboral.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable de estudio

Tabla 9

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión relación laboral*

Niveles	<i>fi</i>	%
Bajo	11	22%
Medio	20	40%
Alto	19	38%
Total	50	100%



*Figura 3. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión relación laboral.*

En la presente tabla y figura observamos que 11 colaboradores que corresponden al 22% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión relación laboral, por otro lado, 20 colaboradores que representan el 40% de la población manifestaron que la relación laboral se encuentra en un nivel medio y finalmente 19 colaboradores que representan el 38% de la población consideran que la relación laboral se evidencia en un nivel alto.

Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión interacción organizacional*

Niveles	<i>fi</i>	%
Bajo	11	22%
Medio	25	50%
Alto	14	28%
Total	50	100%

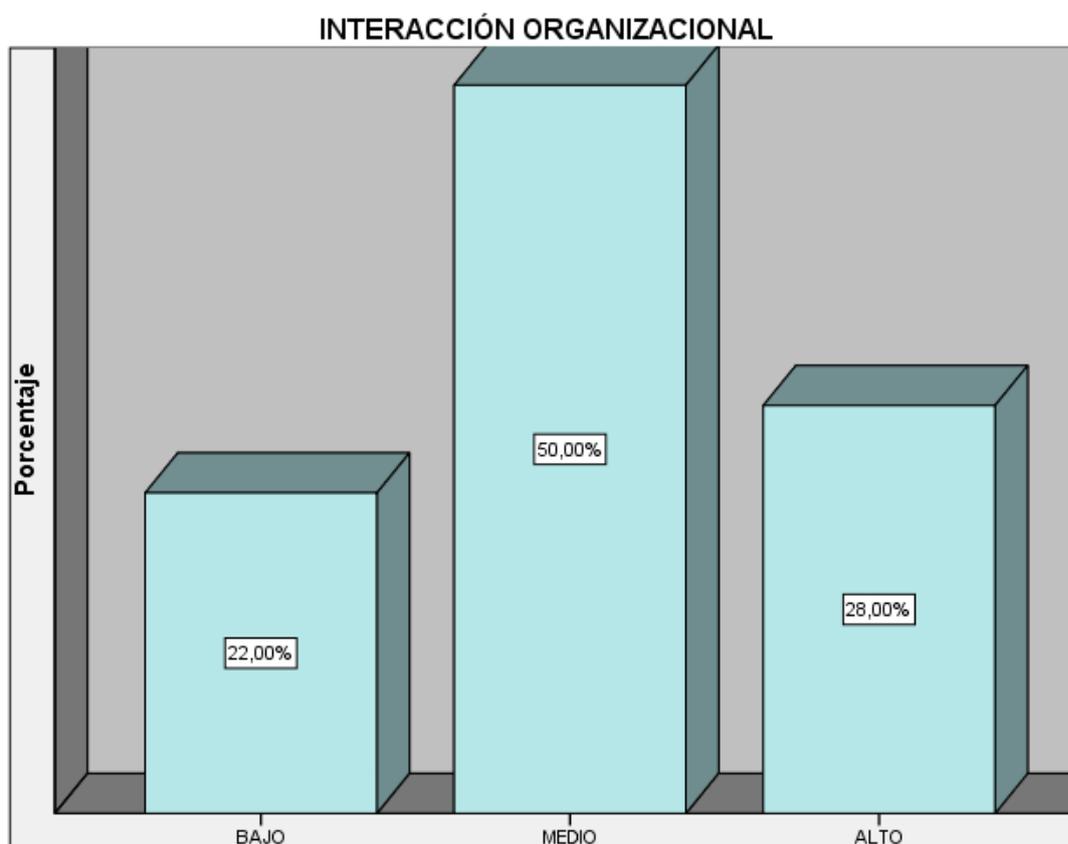


Figura 4. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión interacción organizacional.

En la presente tabla y figura observamos que 11 colaboradores que corresponden al 22% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión interacción organizacional, de la misma manera, 25 colaboradores representados por el 50% de la población en estudio evidencian contar un nivel medio de interacción organizacional y finalmente 14 colaboradores representan el 28% de la población consideran tener un nivel alto de interacción organizacional.

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión reforzamiento organizacional*

Niveles	<i>fi</i>	%
Bajo	10	20%
Medio	30	60%
Alto	10	20%
Total	50	100%

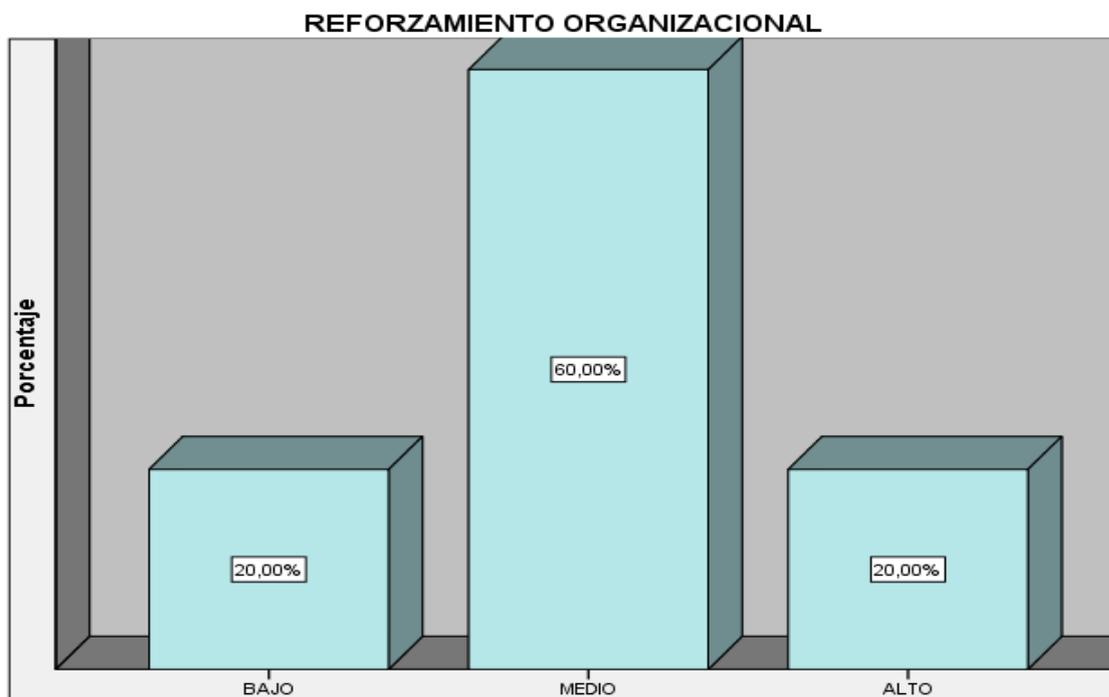


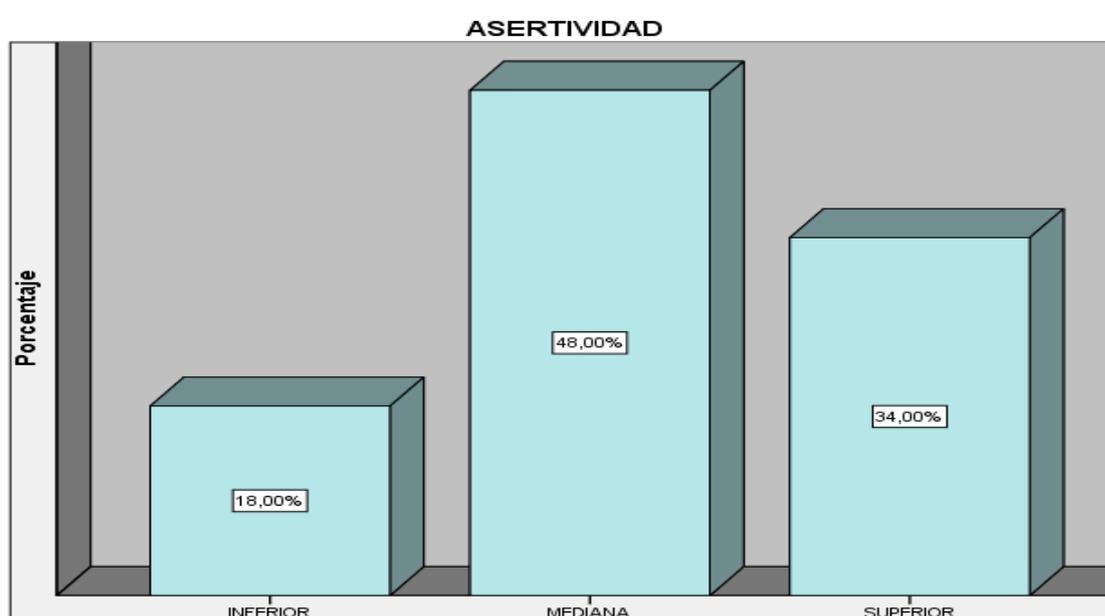
Figura 5. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión reforzamiento organizacional.

En la presente tabla y figura observamos que 10 colaboradores que corresponden al 20% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión reforzamiento organizacional, por otro lado, 30 colaboradores que representan el 60% de la población manifestaron que el reforzamiento organizacional se encuentra en un nivel medio y finalmente 10 colaboradores que representan el 20% de la población consideran que la reforzamiento organizacional se evidencia en un nivel alto.

Tabla 12

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión asertividad*

Niveles	<i>fi</i>	%
Inferior	9	18%
Mediana	24	48%
Superior	17	34%
Total	50	100%



*Figura 6. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión asertividad.*

En la presente tabla y figura observamos que 9 colaboradores que corresponden al 18% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en la dimensión asertividad, de la misma manera, 24 colaboradores representados por el 48% de la población en estudio evidencian contar un nivel mediana de asertividad y finalmente 17 colaboradores representan el 34% de la población consideran tener un nivel superior de asertividad.

Tabla 13

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión pericia en la capacitación*

Niveles	$f_i$	%
Inferior	15	30%
Mediana	22	44%
Superior	13	26%
Total	50	100%

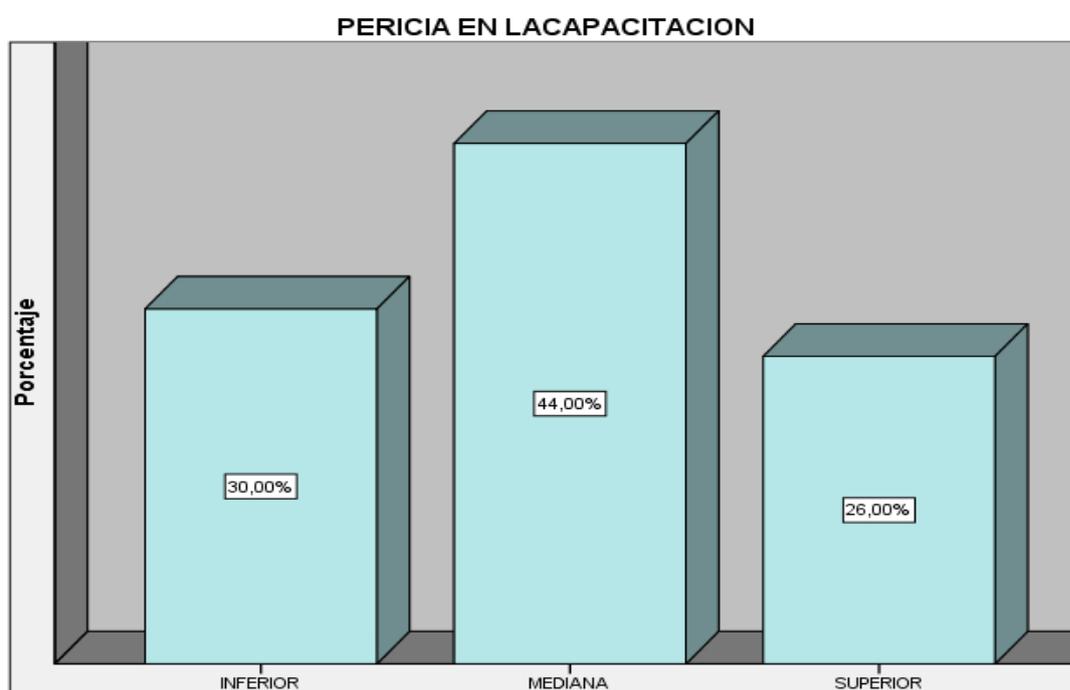


Figura 7. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión pericia en la capacitación.

En la presente tabla y figura observamos que 15 colaboradores que corresponden al 30% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en la dimensión pericia en la capacitación, por otro lado, 22 colaboradores que representan el 44% de la población manifestaron que la pericia en la capacitación se encuentra en un nivel mediana y finalmente 13 colaboradores que representan el 26% de la población consideran que la pericia en la capacitación se evidencia en un nivel superior.

Tabla 14

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión evaluación y monitoreo*

Niveles	<i>fi</i>	%
Inferior	9	18%
Mediana	24	48%
Superior	17	34%
Total	50	100%

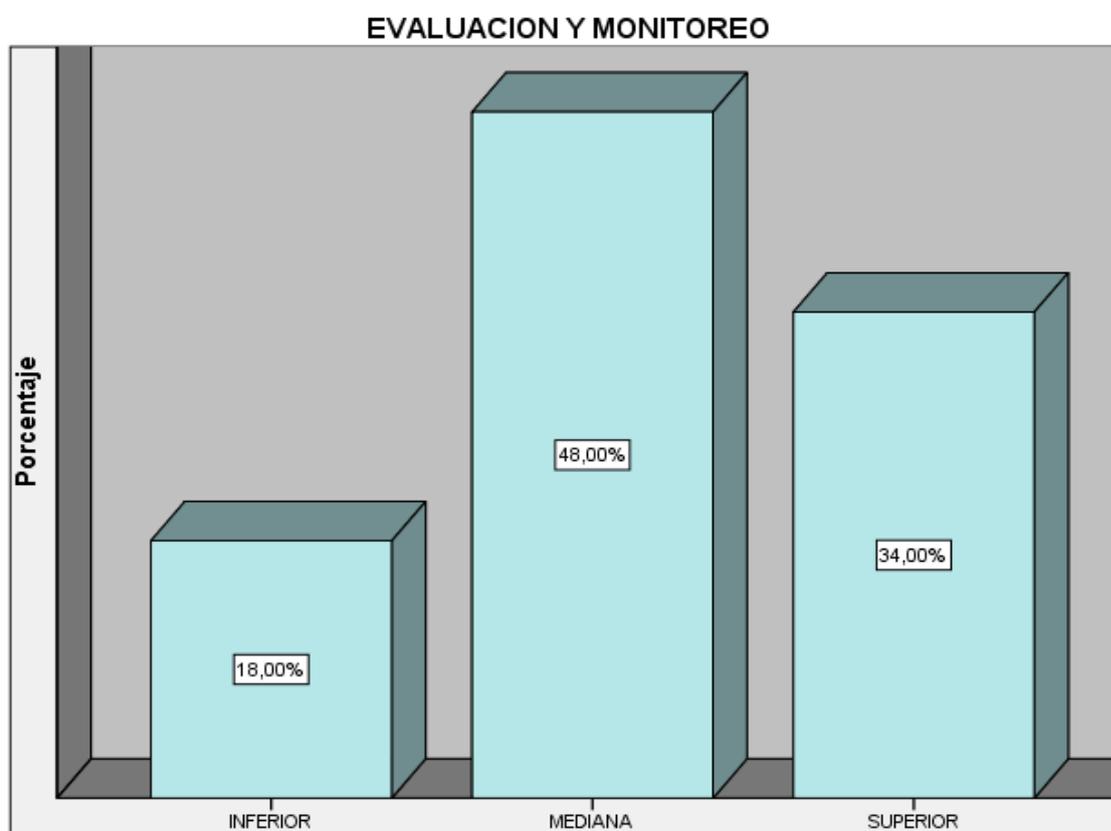


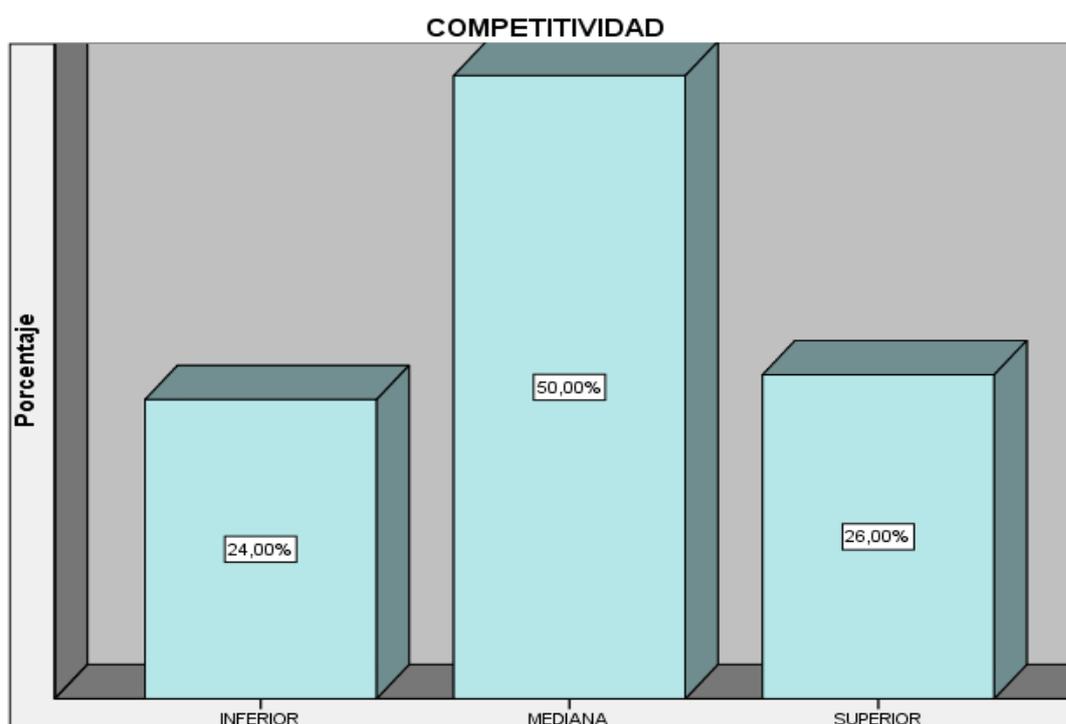
Figura 7. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión evaluación y monitoreo.

En la presente tabla y figura observamos que 9 colaboradores que corresponden al 18% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en la dimensión evaluación y monitoreo, de la misma manera, 24 colaboradores representados por el 48% de la población en estudio evidencian contar un nivel mediana de evaluación y monitoreo y finalmente 17 colaboradores representan el 34% de la población consideran tener un nivel superior de evaluación y monitoreo.

Tabla 15

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión competitividad*

Niveles	<i>fi</i>	%
Inferior	12	24%
Mediana	25	50%
Superior	13	26%
Total	50	100%



*Figura 8.* Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión competitividad.

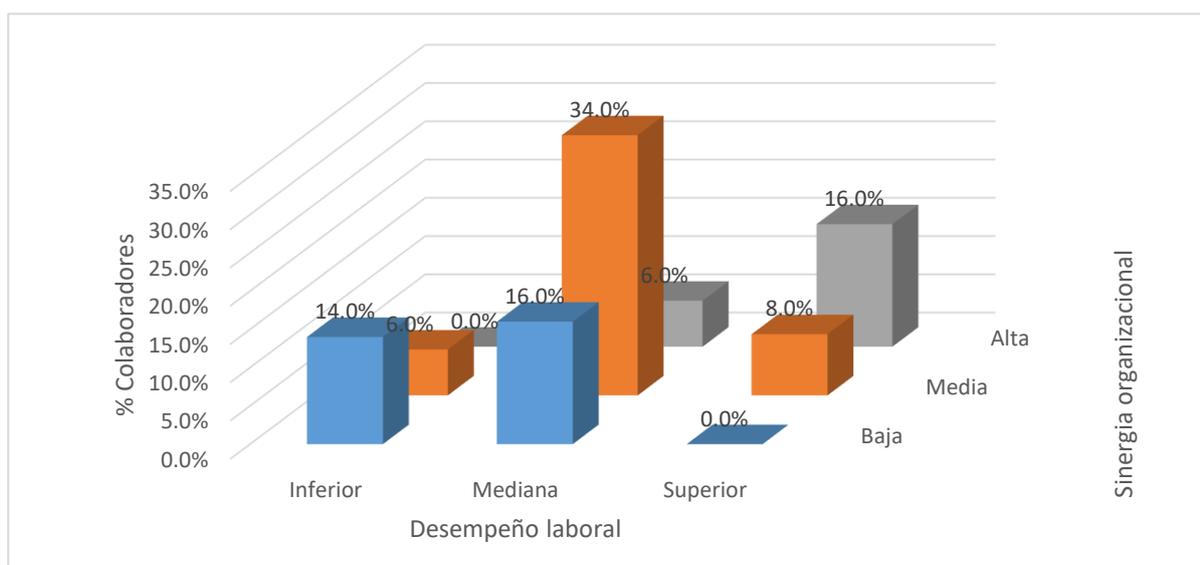
En la presente tabla y figura observamos que 12 colaboradores que corresponden al 24% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en la dimensión competitividad, por otro lado, 25 colaboradores que representan el 50% de la población manifestaron que la competitividad se encuentra en un nivel mediana y finalmente 13 colaboradores que representan el 26% de la población consideran que la competitividad se evidencia en un nivel superior.

#### 4.4. Resultados inferenciales

Tabla 16

*Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral*

			Desempeño laboral			
			Inferior	Mediana	Superior	Total
Sinergia organizacional	Baja	Recuento	7	8	0	15
		% del total	14.0%	16.0%	0.0%	30.0%
	Media	Recuento	3	17	4	24
		% del total	6.0%	34.0%	8.0%	48.0%
	Alta	Recuento	0	3	8	11
		% del total	0.0%	6.0%	16.0%	22.0%
Total	Recuento	10	28	12	50	
	% del total	20.0%	56.0%	24.0%	100.0%	



*Figura 9. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral*

La tabla 16 y figura 9 muestran la descripción referente a las variables sinergia organizacional y desempeño laboral, donde se observa que el 14% de los encuestados perciben inferior la relación entre dichas variables. Así mismo, el 34% de encuestados refieren que esta relación es mediana, mientras que el 16% de los encuestados afirman que esta relación es superior; esta tendencia muestra que existe

relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

### Prueba de normalidad

**Ho:** La distribución de la variable desempeño laboral es paramétrica normal.

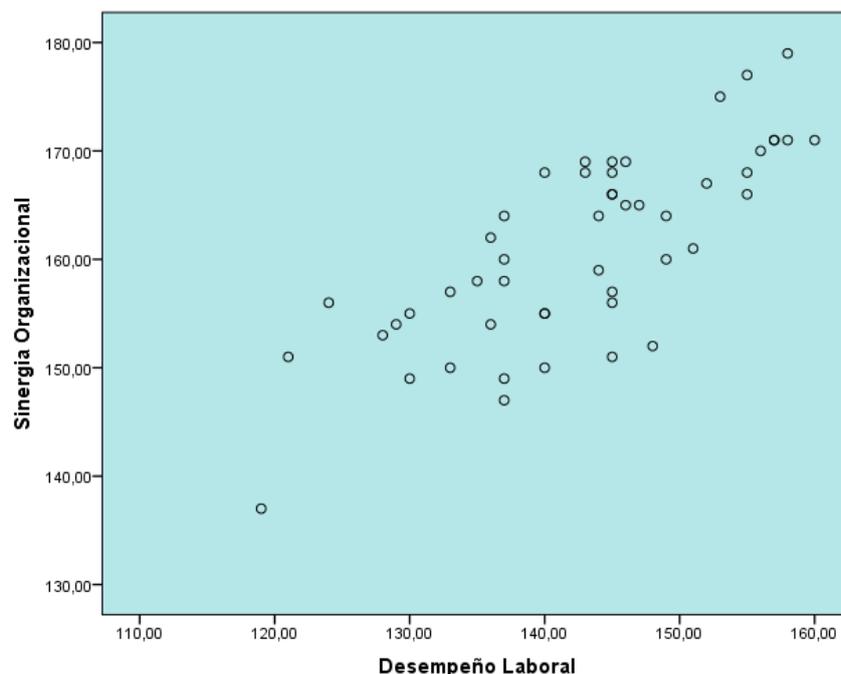
**Ha:** La distribución de la variable desempeño laboral no es paramétrica normal.

Tabla 17

*Prueba de normalidad de las variables sinergia organizacional y desempeño laboral*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Laboral	,108	50	,200*

A través de la presente tabla se observa que al aplicar la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, el cual corresponde debido a que el instrumento fue aplicado a 50 sujetos; se muestra un resultado con un p-valor al 0.200 mayor al 0.05, lo cual nos permite aceptar la hipótesis nula, la cual indica que la distribución de la variable desempeño laboral es una distribución paramétrica normal, por lo tanto, se aplicará el estadístico R de Pearson.



*Figura 10.* Dispersión de la correlación entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral.

Se observa en la figura 10 una relación directa entre las variables sinergia organizacional y desempeño laboral.

### Prueba de hipótesis general

**Ha:** Existe relación significativa entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

**Ho:** No existe relación significativa entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

Tabla 18

*Análisis correlacional entre las variables sinergia organizacional y desempeño laboral*

		Desempeño laboral
	Correlación de Pearson	,772**
Sinergia organizacional	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 19

*Análisis correlacional entre la variable sinergia organizacional y la dimensión asertividad.*

		Asertividad
Sinergia organizacional	Correlación de Pearson	,503**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R de Pearson al 0.503 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre la variable sinergia organizacional con la dimensión asertividad en los colaboradores del Country Club de Villa Sede Chosica.

## Dimensión 2

**Ha:** Existe relación significativa entre la sinergia organizacional y la dimensión pericia en la capacitación en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

**Ho:** No existe relación significativa entre la sinergia organizacional y la dimensión pericia en la capacitación en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

Existe relación significativa entre la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.

Tabla 20

*Análisis correlacional entre la variable sinergia organizacional y la dimensión pericia en la capacitación.*

		Pericia en la capacitación
Sinergia organizacional	Correlación de Pearson	,834**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R de Pearson al 0.834 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre la variable sinergia organizacional con la dimensión pericia en la capacitación en los colaboradores del Country Club de Villa Sede Chosica.

### Dimensión 3

**Ha:** Existe relación significativa entre la sinergia organizacional y la dimensión evaluación y monitoreo en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

**Ho:** No existe relación significativa entre la sinergia organizacional y la dimensión evaluación y monitoreo en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

Existe relación significativa entre la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.

Tabla 21

*Análisis correlacional entre la variable sinergia organizacional y la dimensión evaluación y monitoreo.*

		Evaluación y monitoreo
Sinergia organizacional	Correlación de Pearson	,503**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R de Pearson al 0.503 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre la variable sinergia organizacional con la dimensión evaluación y monitoreo en los colaboradores del Country Club de Villa Sede Chosica.

#### Dimensión 4

**Ha:** Existe relación significativa entre la sinergia organizacional y la dimensión competitividad en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

**Ho:** No existe relación significativa entre la sinergia organizacional y la dimensión competitividad en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.

Existe relación significativa entre la competitividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.

Tabla 22

*Análisis correlacional entre la variable sinergia organizacional y la dimensión competitividad.*

		Competitividad
Sinergia organizacional	Correlación de Pearson	,775**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R de Pearson al 0.775 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre la variable sinergia organizacional con la dimensión competitividad en los colaboradores del Country Club de Villa Sede Chosica.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

Conforme a la teoría, la sinergia organizacional posee un rol pertinente en el desarrollo de las actividades de una empresa u organización, como por ejemplo en este caso el desempeño laboral para potenciar las habilidades, capacidades y en generar aportar al éxito de la gestión empresarial.

Las pruebas de confiabilidad realizadas a los instrumentos identificaron que tuvieron un considerable nivel de confiabilidad, respecto a la fiabilidad del instrumento de la variable sinergia organizacional se obtuvo un valor alfa de Cronbach igual a 0.705 mientras que, respecto a la fiabilidad del instrumento para la variable desempeño laboral el valor alfa de Cronbach obtenido es igual a 0.708 mayor a 0.70, lo que indica que el instrumento en ambos casos es confiable por lo tanto permite seguir en la investigación.

Los resultados que se han obtenido en la presente investigación con respecto al objetivo en la tesis de Del Águila (2016) cuyo objetivo es, las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima, y que concluye en que el diagnóstico organizacional muestra que las habilidades humanas se encuentran en un nivel esperado por la mayoría de colaboradores seguido por un grupo considerable con desempeño superior de sus habilidades. Sin embargo, una ínfima parte de ellos mostró un desempeño próximo a lo esperado.

Con el estudio se demostró que existe relación significativa y positiva entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en un bufete de abogados de la ciudad de Lima.

La dirección positiva de la relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en los colaboradores de un estudio de abogados quiere decir que a mayor habilidad de trabajo en equipo mejor desempeño organizacional y a mejor habilidad de comunicación efectiva mayor desempeño. Así mismo, estudios similares en otras organizaciones dan soporte a este hallazgo.

Esto queda demostrado también con los resultados de la presente investigación ya que el coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0.921 una significancia de  $p=0.000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la sinergia organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

Los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a Sánchez (2013) cuyo objetivo es determinar la relación de la asertividad en la sección de consulta externa del departamento de estadística del hospital provincial docente Ambato y su influencia en la satisfacción del cliente y que concluye en que las causas de la inadecuada asertividad en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y que influyen en la satisfacción del cliente son las condiciones ambientales, falta de motivación, escasa comunicación, capacitación en cuanto al manejo de los nuevos procesos de atención al cliente.

Las actitudes, conductas y comportamientos del personal que labora en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística y que sobresaltan a los a los clientes son la escasa agilidad oportuna en la atención, evidenciado a través de la impuntualidad para iniciar el horario de trabajo para la atención al cliente.

Las necesidades que tiene el cliente para alcanzar su satisfacción en la Sección de consulta externa en el departamento de Estadística es el agentamiento correcto de citas médicas con su debida orientación para que el cliente pueda acceder a los servicios de salud pública.

Escasa coordinación en el proceso de atención al público, se debe a que el personal no posee todos los recursos necesarios como: humanos, tecnológicos y materiales no puede desempeñar adecuadamente las funciones acordes a su puesto de trabajo.

La metodología tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, la técnica de investigación fue la encuesta, a través de un cuestionario se obtuvo datos tanto del personal que

labora en el Departamento de Estadística como de los clientes, que me ayudaron a verificar la hipótesis de estudio y concluir señalando que las causas de la inadecuada asertividad que influyen en la satisfacción del cliente son las condiciones ambientales, descoordinación de actividades diarias, falta de motivación, escasa comunicación, capacitación en cuanto al manejo de los nuevos procesos de atención al cliente.

En tal sentido, los resultados de la presente investigación respecto a cómo la asertividad se relaciona con la sinergia organizacional, por cuanto presenta un coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0.614 con una significancia de  $p=0.000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la asertividad se relaciona significativamente con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

Los resultados de la presente investigación respecto a Ubillús (2012) objetivo fue determinar cómo influye la pericia en la capacitación en el la sinergia laboral de los trabajadores de la empresa Laarcourier Express S.A. de la ciudad de Quito, tiene por conclusión que la pericia en la capacitación guarda relación directa o dicho de otra manera influye directamente en la sinergia laboral, pues como lo demuestra la presente investigación una pericia en la capacitación adecuada y positiva permite e impulsa un rendimiento o sinergia laboral muy alta de sus trabajadores, y por ende una baja rotación de personal.

Los factores: estrategia organizacional, organización, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, satisfacción laboral, identificación y compromiso; afectan a la pericia en la capacitación los mismos que son causa para la sinergia laboral.

Mediante la encuesta de pericia en la capacitación se pudo determinar que los factores son importantes porque influyen en la sinergia laboral de los trabajadores, es por ello que es necesario que exista una pericia en la capacitación positiva para alcanzar los objetivos de la empresa.

Mediante la encuesta de pericia en la capacitación se pudo determinar que los factores son importantes porque influyen en la sinergia laboral de los trabajadores, es

por ello que es necesario que exista una pericia en la capacitación positiva para alcanzar los objetivos de la empresa.

Mediante la evaluación a la sinergia laboral se pudo identificar que los trabajadores necesitan una buena pericia en la capacitación para evitar bajas en la productividad.

Es indispensable realizar un diagnóstico de pericia en la capacitación semestral para obtener un control y mejora de su sinergia laboral.

Es preciso tener una pericia en la capacitación positiva con el cual los trabajadores se sientan comprometidos y gratos para que apliquen la sinergia laboral de mejor manera, realizando sus actividades con eficiencia y mostrando resultados óptimos, fomentando la facilidad para guiar a sus compañeros. De acuerdo con esto los resultados de la presente investigación respecto a la función de pericia en la capacitación son favorables ya que presenta un coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0,822 con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la pericia en la capacitación se relaciona significativamente con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

Los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a Hirota y Pinto (2016) cuyo objetivo es diagnosticar el equilibrio entre la evaluación y la sinergia organizacional, concluyendo que la metodología desarrollada en el presente trabajo logró diagnosticar un desequilibrio en la evaluación y determinar la relación entre dicha evaluación y la sinergia organizacional de los colaboradores encuestados.

Se ha identificado un desequilibrio en la evaluación, donde para un grupo las exigencias del puesto sobrepasan las racionalmente aceptables y por lo general van acompañadas de un exceso de tareas no agradables y muchas veces acompañadas de falta de tiempo, y para otro grupo de colaboradores este desequilibrio les es indiferente.

Mediante la aplicación de los talleres se pudo comprobar los efectos generados por un cambio en la cultura empresarial, a través del comportamiento y participación de los empleados en dichas evaluaciones. En tal sentido, los resultados de la presente investigación respecto a cómo la evaluación se relaciona con la sinergia organizacional son favorables, por cuanto presenta un coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0.731 con una significancia de  $p=0.000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la evaluación se relaciona significativamente con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

## 5.2. Conclusiones

Con un coeficiente de correlación entre las variables, R de Pearson = 0,705 y un  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha=0,05$  se concluye: Existe una relación significativa entre las variables sinergia organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

Con un coeficiente de correlación entre la dimensión asertividad y la variable sinergia organizacional, R de Pearson = 0,508 y  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha =0,05$  se concluye: Existe una relación significativa entre la dimensión asertividad y la variable sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

Con un coeficiente de correlación entre la dimensión pericia en la capacitación y la variable sinergia organizacional, R de Pearson = 0,834 y  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha =0,05$  se concluye: Existe una relación significativa entre la dimensión pericia en la capacitación y la variable sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

Con un coeficiente de correlación entre la dimensión evaluación y monitoreo y la variable sinergia organizacional, R de Pearson = 0,503 y  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha =0,05$  se concluye: Existe una relación significativa entre la dimensión evaluación y monitoreo y la variable sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

Con un coeficiente de correlación entre la dimensión competitividad y la variable sinergia organizacional, R de Pearson = 0,775 y  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha =0,05$  se concluye: Existe una relación significativa entre la dimensión competitividad y la variable sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa sede Chosica 2018.

### **5.3. Recomendaciones**

En relación al objetivo general, el cual pide “Identificar qué relación existe en la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica”, se propone empezar implementar mecanismos de planificación a corto, mediano y largo plazo para fijar el rumbo de las actividades alineadas a los objetivos establecidos por el directorio.

En relación al primer objetivo específico, se requirió “Identificar qué relación existe en la asertividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica”, se propone la implementación de las actividades de la gestión administrativa lo que permita tener mejores resultados en cuanto a la eficiencia y eficacia de formular exitosas propuesta de licitación.

En relación al segundo objetivo específico se requirió “Identificar qué relación existe en la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional de los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica”, se propone desarrollar e implementar un plan de gestión que permita corregir ciertos problemas que puedan presentarse en la formulación de propuestas técnicas y económicas.

En relación al tercer objetivo específico, donde se buscó “Identificar qué relación existe en la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica”, se propone realizar actividades que permitan concientizar una cultura de calidad con el compromiso de los colaboradores y por ende lograr la excelencia en cada actividad realizada de las diferentes áreas.

En cuanto al último objetivo específico, donde se buscó “Identificar qué relación existe en la competitividad y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica”, se propone aplicar acciones ligadas a esta dimensión a fin de medir el desempeño en la formulación de propuestas de licitación.

## **REFERENCIAS**

- Alveiro, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Amenós, A. (20 abril 2006). *PNL Programación neurolingüística*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/pnl-programacion-neurolinguistica/>
- Ancana, J. y Quispe, K. (2013). *Plan de cultura organizacional para mejorar el Desempeño Laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en el distrito de Villa el Salvador – 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Ambato, Ecuador.
- Ansoff, I. (1997). *La Dirección Estratégica en La Práctica Empresarial* (2ª ed.). Madrid, España: Pearson.
- Arce, L. (2008). Sinergia estratégica: una necesidad para la supervivencia de las empresas. *Perspectivas*, (21) 141-160. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157008.pdf>
- Bajac, H. (1963). *La gestión del Marketing de Servicios* (4ª ed.). Estados Unidos: Granica.
- Bernabeu, A. (2007). *Estrategias de diseño estructural en la arquitectura contemporánea* (Tesis doctoral). Recuperado de [http://oa.upm.es/910/1/Alejandro\\_Bernabeu\\_Larena.pdf](http://oa.upm.es/910/1/Alejandro_Bernabeu_Larena.pdf)
- Bittel, K. (2000). *El impacto de la motivación en el desempeño laboral*. México: Pearson.
- Boonney, L. (1999). *Administración pública y desarrollo* (4ª ed.). Estados Unidos: Pearson.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (2ª ed.). Brasil: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.), México: McGraw-Hill.

Cordova, L. (2005). *Relaciones laborales y el proceso de reformas* (Tesis de pregrado) Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/cordova\\_l/sources/cordova\\_l.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/cordova_l/sources/cordova_l.pdf)

Del Águila, A. (2016). *Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Perú, Lima, Perú.

Delamont, H. (1978). *La revolución*. Madrid, España: Ariel.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Calidad\\_productividad\\_y\\_competitividad.html?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books/about/Calidad_productividad_y_competitividad.html?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Drucker, P. (1996). *La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*, Austria: Norma.

Drucker, P. (2012). *El arte perdido de la gerencia*, Austria: Norma.

Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la Empresa*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jaume-Valls-Pasola/publication/260210824\\_Tecnologia\\_e\\_innovacion\\_en\\_la\\_empresa/links/5eecb559299bf1faac629d11/Tecnologia-e-innovacion-en-la-empresa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaume-Valls-Pasola/publication/260210824_Tecnologia_e_innovacion_en_la_empresa/links/5eecb559299bf1faac629d11/Tecnologia-e-innovacion-en-la-empresa.pdf)

Freije, A. (1981). *Estrategia y política de empresa* (3ª ed.). Madrid España: Biblioteca empresarial Deusto.

- Fitz-Enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. España: Deusto.
- García, J. (1988). *Organización de empresas y administración de personal*. Barcelona, España: Deusto.
- García, J. (2017). *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ghiselli, F. (1988). *Desempeño Laboral y Calidad de Servicio*. Caracas, Venezuela: Cengage Learning.
- Goetsch, D. y Davis, S. (2006) *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (6ª ed.). Florida, Estados Unidos: Pearson.
- Gómez, A. y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6) Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es).
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es).
- Hernández, S. (2013). *Introducción a la Administración* (4ª ed.). Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hirota, L. y Pino, A. (2016). *Metodología para diagnosticar el equilibrio entre la evaluación y la sinergia organizacional*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Ishikawa, K. (1899). *Control total de la calidad*. Japón: Norma.

Jiménez, F. (2001) *El modelo neoliberal peruano: límites, consecuencias sociales y perspectivas*. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101003020549/8cap07.pdf>

Jurán, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Johansen, B. (1997). *Multiple model approaches to Modelling and Control*. Nueva York, Estados Unidos: Taylor y Francis.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (11ª ed.) México: McGraw-Hill

Kuhn, T. (1970). *Estructuras teóricas de la administración* (3ª ed.). Estados Unidos: Universidad de Chicago.

Lago, J., Meseguer, P., García, J. y Riesco, A. (2003) Introducción a una sociología de las relaciones salariales. *Cuadernos de relaciones laborales*, 21(2), 13-21. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=856460>

Lakatos, I. (1970). *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*. Londres, Reino Unido: Tecnos.

Leandro, R. (2007). Mejoramiento de la productividad a través de la administración participativa. *TEC Empresaria*, 1(4), 20-26.

Lester, B. (2000). *Enciclopedia del management*. España: Centrum Técnicas y Científicas.

- López, C. (2006). El enfoque de las opciones estratégicas de los actores en el estudio de las relaciones laborales. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (21), 105-126. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802108.pdf>
- Lucena, F., Fernández, F. y Aznar, I. (2002) Las actitudes de los docentes hacia la formación en tecnologías de la información y comunicación (TIC) aplicadas a la educación. *Contextos educativos: Revista de educación*, (5), 253-270. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=498346>
- Morgan, J. (2015). *La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura*. Recuperado de <https://docplayer.es/47576329-La-evaluacion-del-desempeno-en-las-empresas-y-la-resiliencia-una-revision-de-literatura.html>
- Merlano, A. (2011). Prácticas para desarrollar la autoconsciencia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (17). Recuperado de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3610>
- Naranjo, S. (2012), *El desempeño laboral en el balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al cliente* (Tesis de maestría). Universidad técnica de Ambato, Ecuador.
- Picazo, L. y Martínez, F. (1991). *Ingeniería de servicios*. México: McGraw-Hill
- Popkewitz, T. (1954). *Los tres paradigmas de la Investigación en Educación*. Estados Unidos: Granica.
- Ramírez, D. (2012). *La sinergia organizacional entre las TIC y la comunicación en diez pymes del sector de servicios* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Perú, Lima, Perú.

- Rivera, A. (2016), *Programa de recursos humanos e influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de maquinarias U-GUIL S.A 2014* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Perú, Lima, Perú.
- Robbins, O. (2013). *Fundamental of Managament* (8ª ed.). Estados Unidos: Editorial Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Román, O. (2013). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Rueda, S. (2019). *La gastronomía tradicional de Cotacachi, provincia de Imbabura como un elemento de identidad y desarrollo local* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unibe.edu.ec/bitstream/handle/123456789/284/RUEDA%20P ROA%C3%91O%20SANDRA%20LISSETTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, I. (2013). *La Asertividad en la sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y su influencia en la Satisfacción del Cliente* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Ambato, Ecuador.
- Senge, P. (2000). *La quinta Disciplina* (9ª ed.). Argentina: Granica.
- Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Ubillús, M. (2012). *Como influye la pericia en la capacitación en la sinergia laboral de los trabajadores de la empresa Laarcourier Express S.A. de la ciudad de Quito* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Ambato, Ecuador.

Unev Investigando. (2014). Población y muestra. [Mensaje en un blog]. Unev Investigando. Recuperado de <https://unevinvestigando.blogspot.com/2019/08/poblacion-y-muestra.html>

Valencia, E. (2014), *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Yepes, C. (1988). *Por otro camino de regreso a lo humano*, Bogotá, Colombia: Aguilar.

Zanabria, M. (2017). *Gestión de calidad en el desempeño laboral en el banco BBVA*. Lima, Perú: Granica.

## **ANEXOS**

# Anexo 1. Informe de software antiplagio

Feedback Studio - Mozilla Firefox  
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&o=1026950264&ro=1&rs=1&u=1074155014

feedback studio | INFORME ALEJANDRO | /0 | 11 de 62

**Resumen de coincidencias** X

**6 %**

1 [www.wisis.ufg.edu.sv](http://www.wisis.ufg.edu.sv) 6 %  
Fuente de Internet

**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE TESIS**

"LA SINERGIA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL COUNTRY CLUB  
DE VILLA - SEDE CHOSICA 2018"

**AUTOR**  
ALEJANDRO MICHAEL RIVERA NUÑEZ

**ASESOR**  
SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ

LIMA - PERÚ, JULIO DE 2018

Página: 1 de 112 | Número de palabras: 22182 | Text-only Report | High Resolution | Activado

ES 06:59 p.m. 22/11/2018

## Anexo 2. Matriz de consistencia

**Título:** LA SINERGIA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL COUNTRY CLUB DE VILLA – SEDE CHOSICA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿En qué medida la sinergia organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar en qué medida la sinergia organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica 2017.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Hi: Existen relaciones altamente significativas entre la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.</p> <p>Ho: No existen relaciones altamente significativas entre la</p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Transaccional o transversal</p> <p>No experimental</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Descriptiva explicativa</p>	<p><b>Tipo de muestreo</b></p> <p>El tipo es de no censal</p> <p><b>Población</b></p> <p>50 colaboradores del Country</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Sinergia Organizacional</p> <p><b>Autor</b></p> <p>Alejandro Reyes Núñez</p> <p><b>Año</b></p> <p>2017</p> <p><b>Ámbito de</b></p>	<p><b>Desviación estándar</b></p> <p><b>Media Aritmética</b></p> <p><b>Rho de Spearman</b></p> <p><b>Prueba Shapiro y Wil</b></p> <p><b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b></p>

<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>- ¿En qué medida la asertividad se relaciona con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>-Establecer en qué medida la asertividad se relaciona con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.</p>	<p>sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>Hi: Se relacionan significativamente la asertividad con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.</p> <p>Ho: No se relacionan significativamente la asertividad con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.</p>		<p>Club de Villa Sede – Chosica</p> <p>Tamaño de la muestra</p> <p>Conformada por la totalidad de 50 colaboradores del Country Club de Villa Sede – Chosica</p>	<p><b>aplicación</b></p> <p>Cuestionarios</p> <p><b>Forma de Administración</b></p> <p>Individual</p> <p><b>Variable 2</b></p> <p>Desempeño Laboral</p> <p><b>Autor</b></p> <p>Alejandro Reyes Núñez</p> <p><b>Año</b></p> <p>2017</p>	<p><b>El coeficiente correlación de Pearson:</b></p>
--	---	--	--	---	--	--

<p>- ¿Qué relación existe en la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional de los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?</p>	<p>-Describir qué relación existe en la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional de los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.</p>	<p>Hi: Existen asociaciones altamente significativas entre la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.</p> <p>Ho: No existen asociaciones altamente significativas entre la pericia en la capacitación y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.</p>			<p>Ámbito de aplicación</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Forma de Administración</p> <p>Individual</p>	
--	--	--	--	--	---	--

<p>- ¿Qué asociaciones existen entre la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?</p>	<p>-Identificar qué asociaciones existen entre la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.</p>	<p>Hi: Existen relaciones altamente significativas entre la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.</p> <p>Ho: No existen relaciones altamente significativas entre la evaluación y monitoreo y la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

<p>-¿En qué medida se relaciona la competitividad con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica?</p>	<p>-Establecer en qué medida se relaciona la competitividad con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club de Villa – Sede Chosica.</p>	<p>Hi: Se relacionan significativamente la competitividad con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.</p> <p>Ho: No se relacionan significativamente la competitividad con la sinergia organizacional en los colaboradores del Country Club Villa – Sede Chosica.</p>				
---	---	--	--	--	--	--

### Anexo 3. Cuestionarios

#### Cuestionario de Sinergia Organizacional

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la Sinergia Organizacional en el Country Club de Villa – Sede Chosica. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Respecto a cada ítem se le ruega que valore y marque con una **X** o encierre en un círculo su respuesta, según la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

	PUNTAJE				
1. Los colaboradores se sienten parte de un equipo de trabajo	1	2	3	4	5
2. Existe una buena comunicación entre sus compañeros.	1	2	3	4	5
3. Se siente seguro al brindar el servicio de la organización.	1	2	3	4	5
4. Hay compromiso entre sus compañeros y la empresa.	1	2	3	4	5
5. Existe democracia en la totalidad de la empresa.	1	2	3	4	5
6. Los permisos son aceptados con total confianza.	1	2	3	4	5
7. Los empleadores muestran interés por su necesidad.	1	2	3	4	5
8. La empresa se preocupa por los posibles daños en caso de una mala instalación.	1	2	3	4	5
9. La empresa cubre los gastos en caso de reparaciones causadas por el colaborador.	1	2	3	4	5
10. Recibe una carta forma de la empresa como compromiso de la garantía de su salud.	1	2	3	4	5
11. Existen actividades de interacción en el centro de labores.	1	2	3	4	5

12. Los colaboradores reciben la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.	1	2	3	4	5
13. Le dan facilidades de pago por el servicio adquirido	1	2	3	4	5
14. La empresa se preocupa por desempeñar y mejorar bien sus actividades.	1	2	3	4	5
15. La empresa responde rápido a los problemas	1	2	3	4	5
16. La empresa escucha sus sugerencias y se siente usted cómodo al expresarlas	1	2	3	4	5
17. La empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
18. Existe la jerarquía de los "Jefes a la antigua".	1	2	3	4	5
19. El aporte laboral de los colaboradores contribuye a que la empresa sea más productiva.	1	2	3	4	5
20. En el trabajo, existe la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día.	1	2	3	4	5
21. En un accidente, existe una indemnización económica por daños y perjuicios.	1	2	3	4	5
22. La empresa ejerce valores claros y consistentes dentro de su área de trabajo.	1	2	3	4	5
23. Los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos son buenos.	1	2	3	4	5
24. Se siente cómodo al brindar el servicio o laborar en la organización.	1	2	3	4	5
25. Existe una mayor calidad del producto o servicio ofrecido	1	2	3	4	5
26. En la actualidad hay menos accidentes laborales.	1	2	3	4	5
27. Se siente cómodo con la atención tanto en casa como en el punto de trabajo.	1	2	3	4	5
28. Se siente satisfecho y cómodo con el servicio completo que le brinda la empresa.	1	2	3	4	5
29. Haría uso de los servicios de la empresa.	1	2	3	4	5

## Cuestionario de desempeño laboral

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el Desempeño Laboral en el Country Club de Villa – Sede Chosica. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Respecto a cada ítem se le ruega que valore y marque con una **X** o encierre en un círculo su respuesta, según la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

		<b>PUNTAJE</b>				
1.	Existen normas con respecto a la asertividad en la empresa.	1	2	3	4	5
2.	La empresa cumple con sus expectativas al adquirir el servicio.	1	2	3	4	5
3.	El potencial humano es reconocido y valorado en la organización.	1	2	3	4	5
4.	La empresa recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias.	1	2	3	4	5
5.	La empresa se preocupa por mejorar la imagen de los muebles en exhibición.	1	2	3	4	5
6.	Existe reconocimiento del club cuando hay actividad de asertividad inter o intrapersonal.	1	2	3	4	5
7.	Las capacitaciones son constantes en los colaboradores de la organización.	1	2	3	4	5
8.	La empresa estimula la separación de bungalos a través de diseños novedoso actualizados.	1	2	3	4	5
9.	Resultan útiles las capacitaciones.	1	2	3	4	5
10.	La empresa hace uso de las redes sociales para llegar a sus clientes.	1	2	3	4	5

11.	Existe efecto de las capacitaciones en el desempeño laboral.	1	2	3	4	5
12.	Les enseñan que la atención es personalizada con cada cliente.	1	2	3	4	5
13.	La organización maneja una cartera de clientes o socios.	1	2	3	4	5
14.	La evaluación y monitoreo afecta al desempeño laboral de los empleadores en el club.	1	2	3	4	5
15.	La evaluación y monitoreo afecta al desempeño laboral de los empleados en la empresa.	1	2	3	4	5
16.	Recibe llamadas de parte de la empresa para informaciones.	1	2	3	4	5
17.	Es constante y útil la evaluación y monitoreo en la empresa.	1	2	3	4	5
18.	Es frecuente la evaluación y monitoreo a los supervisores en la empresa.	1	2	3	4	5
19.	La organización actualiza sus datos cada año.	1	2	3	4	5
20.	Existe motivación para realizar el trabajo mejor que los demás.	1	2	3	4	5
21.	Existe competencia laboral activa en la empresa.	1	2	3	4	5
22.	Las 3 sucursales tienen diferencias.	1	2	3	4	5
23.	Se considera importante el uso de las redes para brindar información y servicios en el club.	1	2	3	4	5
24.	Se presencian reconocimientos por el destaque en trabajos efectuados.	1	2	3	4	5

## Anexo 4. Validación del instrumento

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

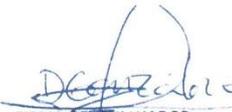
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: .....

DNI:.....

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

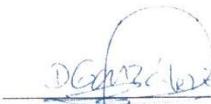
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: .....

DNI:.....

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: .....

DNI:.....

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: .....

DNI:.....

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: .....

DNI:.....

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: .....

DNI:.....

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
FIRMA DEL EVALUADOR

## Anexo 5. Consentimiento de la institución o empresa donde se aplicó la investigación



*Country Club de Villa, Asociación Civil*

Chorrillos, 24 de Mayo de 2018

"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

El señor **HENRY REYES HERNANDEZ**, identificado con DNI N° 07691745  
Administrador del COUNTRY CLUB DE VILLA con RUC N° 20148020028.

CERTIFICA:

Que el señor **ALEJANDRO MICHAEL REYES NUÑEZ** identificado con DNI N°  
76507030, laboró como Asistente Administrativo, realizando su tesis denominada "LA  
SINERGIA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DEL COUNTRY CLUB DE VILLA – SEDE CHOSICA 2018"

Se expide el presente certificado para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

COUNTRY CLUB DE VILLA  
  
Henry Reyes Hernández  
ADMINISTRADOR

HENRY REYES HERNANDEZ  
ADMINISTRADOR