

*“Año del Buen Servicio al Ciudadano”*



**FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS:**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA ESCUELA  
IBEROAMERICANA DE NEGOCIOS SAC SURQUILLO-LIMA**

**2017**

**PRESENTADO POR:**

**ROCIO PAMELA CAMARGO REYES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR:**

**DRA. TATIANA TAMARA PANDO EZCURRA**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

**DEDICATORIA:**

Este trabajo está dedicado a mis padres por su apoyo incondicional,  
y en especial a mi hija Estrella que es mi mayor motivación.

**AGRADECIMIENTO:**

A Dios, que está siempre a mi lado,  
y a mis padres por sus consejos para que mejore  
día a día.

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC y la relación entre las diferentes dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral.

Las dimensiones usadas para el presente estudio fueron seleccionadas de acuerdo a lo que se quería investigar.

Las dimensiones para el clima organizacional fueron planteadas por Litwin y Stinger propone 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad; de las cuales para el presente estudio se utilizaron 4: Estructura, responsabilidad, recompensa, conflicto, para poder determinar los objetivos de la investigación.

Las dimensiones usadas para el desempeño laboral fueron planteadas por Viswesvaran propone las siguientes dimensiones:

- Evaluación global del trabajo (suma de todas las que vienen a continuación).
- Productividad (cantidad de trabajo producido).
- Esfuerzo, (cantidad para un buen producto).
- Conocimiento.
- Competencia interpersonal (capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales).
- Competencia administrativa (cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo).
- Calidad de sus productos (grado en el que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización).
- Comunicación (competencia en la transmisión de contenidos).
- Liderazgo (conseguir que un grupo trabaje).
- Aceptación de reglas (comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores), de las cuales se emplearon 4 para el presente estudio:

productividad, comunicación, competencial interpersonal, liderazgo, los cuales permitirán comprobar los objetivos de la investigación.

Mediante una investigación de diseño no experimental correlacional se aplicó a una muestra de 52 trabajadores, siendo la muestra censal. Se aplicó el instrumento de escala psicométrica- Cuestionario tipo Likert para ambas variables. Ambas pruebas fueron sometidas a validez y confiabilidad, los datos fueron procesados mediante el programa estadístico spss.

Para la contrastación de la hipótesis se hizo la prueba de correlación de Spearman, siendo significativas todas.

Se llegó a las siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como entre todas y cada una de las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, liderazgo, evaluación de desempeño.

## ABSTRAC

The dimensions used for the present study were selected according to what was wanted to investigate.

The present research defines the relationship between the organizational climate and the job performance of workers in the company EIN SAC and the relationship between the different dimensions of organizational climate and job performance.

The dimensions for the organizational climate were presented by Litwin and Stinger, which propose 9 dimensions: structure, responsibility, reward, challenge, relationships, cooperation, standards, conflict, identity; of which for the present study were used 4: Structure, responsibility, reward, conflict, to be able to determine the objectives of the investigation.

The dimensions used for work performance were raised by Viswesvaran, which propose the following dimensions:

- Global evaluation of the work (sum of all that come next).
- Productivity (amount of work produced).
- Effort, (quantity for a good product).
- Knowledge.
- Interpersonal competence (ability to start and maintain interpersonal relationships).
- Administrative competence (ability to coordinates with others for the execution of any task).
- Quality of your products (degree in which the product or service satisfies the customer's need or an organization standard).
- Communication ( competence in the transmission of contents).
- Leadership (skills to get a group to work).
- Acceptance of rules (behaviors that show commitment to the organization and the transmission of their values), of which 4 were used for the present study: productivity, communication, interpersonal competence, leadership, which will allow to verify the objectives of the research .

A non-experimental correlational design investigation was applied to a sample of 52 workers, being the sample survey. The “*psychometric scale-questionnaire*” was applied for both Likert type variables. Both tests were subjected to validity and reliability, data were processed using the statistical program SPSS.

To test the hypothesis, the “*Spearman correlation*” test was made.

The following conclusions were reached: there is a direct, positive and significant relationship between the organizational climate and the job performance, as well as between all and each one of the dimensions of the organizational climate with the job performance.

**Key words:** Organizational climate, work performance, leadership, performance evaluation.

## Índice general

<b>TITULO</b> .....	<b>s/n</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS</b> .....	<b>ix y x</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Formulación del problema .....	8
1.3 Objetivos de la investigación .....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Obejtivos Especificos.....	9
1.4 Justificacion del estudio.....	10
1.5 Limitaciones de la investigacion.....	11
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1 Antecedentes del estudio.....	12
2.2 Bases teóricas.....	22
2.3 Definicion de términos básicos .....	68
2.4 Hipotesis .....	69
2.4.1 Hipotesis general.....	69
2.4.2 Hipotesis especifica .....	70

2.5 Variables .....	70
2.5.1 Definición conceptual de la variable.....	70
2.5.2 Definición operacional de la variable .....	71
2.5.3 Operacionalización de la variable .....	73
<b>CAPITULO III: METODOLOGIA .....</b>	<b>74</b>
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	74
3.2 Descripción del ambito de la investigación .....	75
3.3 Población y muestra.....	75
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	76
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento .....	77
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	78
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>80</b>
<b>CAPITULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>104</b>

#### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Niveles del Clima organizacional.....	80
Tabla 2: Niveles de la dimensión estructura .....	81
Tabla 3: Niveles de la dimensión responsabilidad .....	82
Tabla 4: Niveles de la dimensión recompensa .....	83
Tabla 5: Niveles de la dimensión conflicto .....	84
Tabla 6: Niveles del desempeño laboral .....	85
Tabla 7: Niveles de la dimensión productividad .....	86
Tabla 8: Niveles de la dimensión comunicación .....	87

Tabla 9: Niveles de la dimensión competencia interpersonal .....	88
Tabla 10: Niveles de la dimensión liderazgo .....	89
Tabla 11: Correlación de spearman (clima organizacional-desempeño laboral).....	90
Tabla 12: Correlación de spearman (estructura-desempeño laboral) .....	91
Tabla 13: Correlación de spearman (responsabilidad-desempeño laboral) .....	92
Tabla 14: Correlación de spearman (recompensa-desempeño laboral) .....	93
Tabla 15: Correlación de spearman (conflicto-desempeño laboral) .....	94

### **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico 1: Clima Organizacional .....	80
Gráfico 2: Dimensión estructura .....	81
Gráfico 3: Dimensión responsabilidad .....	82
Gráfico 4: Dimensión recompensa .....	83
Gráfico 5: Dimensión conflicto .....	84
Gráfico 6: Desempeño laboral .....	85
Gráfico 7: Dimensión productividad .....	86
Gráfico 8: Dimensión comunicación .....	87
Gráfico 9: Dimensión competencia interpersonal .....	88
Gráfico 10: Dimensión liderazgo .....	89

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Mapa .....	7
Figura 2: Pirámide de las Necesidades de Maslow .....	42
Figura 3: Fases del control .....	66
Figura 4: Tipos de estándares .....	67

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo quiere demostrar cómo el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral, ya que el entorno de trabajo está cambiando constantemente, lo que implica hacer uso de técnicas empresariales para fomentar su desarrollo y así su desempeño sea óptimo en la empresa, puesto que el capital humano representa un factor importante en el desarrollo empresarial y es por eso que se debe capacitar y guiar al personal para que comprendan las nuevas tendencias que se están viviendo en estos últimos años, y a su vez se debe tener un clima agradable para que esto sea posible y así fidelizar a los colaboradores y estos se sienta a gusto trabajando.

En el estudio se recolecto datos sobre la situación que se vive en la empresa, encontrando problemas de estrés en los colaboradores situación que lleva a estos a que ocurran conflictos entre ellos, sobrecarga de trabajo y mala organización en las actividades.

El nivel de la investigación es correlacional, el método es cuantitativo, diseño no experimental correlacional.

En la presente investigación se quiso demostrar como el clima organizacional se relaciona notablemente con el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Escuela iberoamericana de negocios sac, los problemas de estrés laboral, duplicidad de funciones, conflicto entre los trabajadores,

El presente estudio se dio en la empresa EIN SAC con sede en Surquillo contando con una muestra de 52 trabajadores. La cual se aplicó un cuestionario tipo Likert que consta de 29 preguntas.

Las dimensiones usadas para el presente estudio fueron seleccionadas de acuerdo a lo que se quería investigar.

Las dimensiones para el clima organizacional fueron planteadas por Litwin y Stinger propone 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación,

estándares, conflicto, identidad; de las cuales para el presente estudio se utilizaron 4: Estructura, responsabilidad, recompensa, conflicto, para poder determinar los objetivos de la investigación.

Las dimensiones usadas para el desempeño laboral fueron planteadas por Viswesvaran propone las siguientes dimensiones:

- Evaluación global del trabajo (suma de todas las que vienen a continuación).
- Productividad (cantidad de trabajo producido).
- Esfuerzo, (cantidad para un buen producto).
- Conocimiento.
- Competencia interpersonal (capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales).
- Competencia administrativa (cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo).
- Calidad de sus productos (grado en el que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización).
- Comunicación (competencia en la transmisión de contenidos).
- Liderazgo (conseguir que un grupo trabaje).
- Aceptación de reglas (comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores), de las cuales se emplearon 4 para el presente estudio: productividad, comunicación, competencial interpersonal, liderazgo, los cuales permitirán comprobar los objetivos de la investigación.

En el capítulo I se centra en explicar la realidad problemática donde se dan los motivos para la investigación, se establecen las delimitaciones del estudio, se formula el problema de investigación (principal y secundarios) se definen los objetivos de investigación (general y específicos), en que se justifica el estudio, la importancia del estudio, limitaciones de la investigación.

En el capítulo II se centra en explicar el marco teórico, la información que respaldara a la investigación, consta de los antecedentes, información clave, las bases teórica, definición de términos, hipótesis.

En el capítulo III consta de la metodología, el tipo, nivel, diseño, método de la investigación, además de la población y muestra, operacionalizacion de la variable, la técnica e instrumento empleado para la recolección de datos.

En el capítulo IV se plasman los resultados obtenidos, la contrastación de la hipótesis que nos indica si se rechaza o se acepta la hipótesis de investigación.

Capítulo V se plasma la discusión de la investigación donde se hace una comparación con autores tomados de nuestros antecedentes es aquí donde interpretan los resultados.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

# CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En todo tipo de organización el clima organizacional es la base para el buen funcionamiento de las empresas, esto se da tanto en empresas chicas como grandes.

El clima es el responsable del buen desempeño de los colaboradores ya que en un ambiente armonioso todos trabajan con gusto, y motivados.

El concepto de clima organizacional es un tema que da mucha inquietud en varias empresas. Es por ello que es un tema que plantea la necesidad de mejora los problemas organizacionales globales.

Cada organización se desarrolla enfocado en su misión y visión esto es lo que lo diferencia de otras organizaciones. En tal sentido todas las empresas en el mundo deben tener sumo cuidado en su entorno, verificar problemas que se dan, aunque parezcan absurdos todo eso influye en el desempeño de los colaboradores.

El éxito de muchas organizaciones en el mundo depende del clima que se da dentro de la empresa, por lo tanto no solo se deben enfocan en lucrar sino en lo que es fundamental para ese éxito, se enfocan en el capital humano ya que de ellos depende que la empresa vaya por buen camino y para que esto se dé es necesario de un buen clima armonioso y que ellos se sientan parte de la organización, y que estén comprometidos.

Las dimensiones usadas para el presente estudio fueron seleccionadas de acuerdo a lo que se quería investigar.

Las dimensiones para el clima organizacional fueron planteadas por Litwin y Stinger propone 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad; de las cuales para el presente estudio se utilizaron 4:

Estructura, responsabilidad, recompensa, conflicto, para poder determinar los objetivos de la investigación.

Las dimensiones usadas para el desempeño laboral fueron planteadas por Viswesvaran propone las siguientes dimensiones:

- Evaluación global del trabajo (suma de todas las que vienen a continuación).
- Productividad (cantidad de trabajo producido).
- Esfuerzo, (cantidad para un buen producto).
- Conocimiento.
- Competencia interpersonal (capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales).
- Competencia administrativa (cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo).
- Calidad de sus productos (grado en el que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización).
- Comunicación (competencia en la transmisión de contenidos).
- Liderazgo (conseguir que un grupo trabaje).
- Aceptación de reglas (comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores), de las cuales se emplearon 4 para el presente estudio: productividad, comunicación, competencial interpersonal, liderazgo, los cuales permitirán comprobar los objetivos de la investigación.

EIN SAC es una empresa dedicada a brindar servicios de asesoría, capacitación, diplomados, cursos de inducción y re inducción.

Es una empresa corporativa con 2 años de formación, que trabaja con otras empresas hermanas como EOBS, OISO, OISCI, POSTGRADOS, OIS, SAFETY, GREEN TIGER SOLUTIONS, CERTIFICA, y EIN son 9 empresas corporativas.

El clima organizacional que se da en la empresa se ve opacado por ciertos problemas que no solo se da por parte de los colaboradores sino también por parte de la dirección general, ya

que no hay buena comunicación entre ellos y porque les encarga realizar actividades que no compete con la realización de sus actividades cotidianas, se hace notorio ciertos vacíos debido al estrés por la sobre carga de trabajo. Eso ocasiona un bajo desempeño de los colaboradores y que estos a su vez dediquen su tiempo a realizar otras actividades porque no se sienten motivados y cansados.

Otro problema notorio que se evidencia es por parte de los colaboradores más antiguos ya que se sienten con cierta autoridad de dar órdenes sobre los nuevos practicantes y al ser ellos los nuevos tienden a aceptar lo que dicen los demás.

La empresa no fideliza a sus colaboradores, el salario no es muy bueno y el trabajo que ellos realizan es más de lo que un practicante haría, deberían cambiar de estrategia, hacer cambios para q el clima mejore y mantener contentos a su colaboradores y que estos cumplan con eficiencia sus deberes.

Los practicantes (colaboradores) más antiguos se quedan más de su hora casi todos los días por haber sobre carga de trabajo, es por eso que a los nuevos practicantes por más que tengan que realizar otras actividades quieren que también se queden el mismo tiempo que ellos al decir “Nadie se va a su hora”, se nota que los más antiguos ya se acostumbraron y aceptan con descontento las labores que realizan.

El clima de la organización se ve un ambiente ostil es por tal motivo que los practicantes se van al terminar su contrato o renuncian por otros motivos.

### **1.1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Delimitar un tema de estudio significa, enfocar en términos concretos nuestra área de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites. Es decir, llevar el problema de investigación de una situación o dificultad muy grande de difícil solución a una realidad concreta, fácil de manejar. (“Metodología de Investigación”, 2013)

Desde la óptica de Sabino (1986), “la delimitación habrá de efectuarse en cuanto al tiempo y el espacio, para situar nuestro problema en un contexto definido y homogéneo. (p. 53)”

“Nos permite reducir nuestro problema inicial a dimensiones prácticas dentro de las cuales es posible efectuar los estudios correspondientes. En otras palabras, delimitar un tema significa enfocar en términos concretos nuestras áreas de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites. Morales (1979; como se citó en Balliache, D., s.f)”.

### 1.1.2.1 Delimitación Espacial

De acuerdo con Alfaro (2012) Consiste en señalar expresamente el lugar donde se realiza la investigación, para ellos es necesario consignar el nombre del lugar, centro poblado, distrito, provincia, departamento, etc. (p. 26)

El presente trabajo de investigación se realiza en la empresa EIN SAC, cuya ubicación es calle Gabriela mistral N°216- Surquillo, además ahora su nueva sede ubicada en República de Panamá 3563-San Isidro.

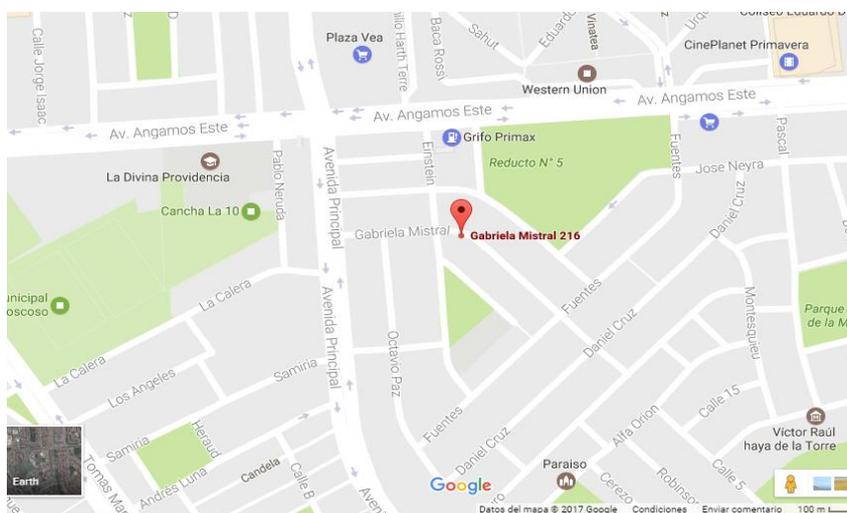


Figura 1: Mapa

### 1.1.2.2 Delimitación Social

El grupo social, objeto de estudio, son los empleados de la empresa EIN SAC, cuyos datos recopilados se dieron en el 2016-2017.

### **1.1.2.3 Delimitación Temporal**

Según Alfaro (2012) “Está referida al período de tiempo que se toma en cuenta, con relación a hechos, fenómenos y sujetos de la realidad, y deben ser de uno, dos o más años. (p.26).”

Esta investigación es de actualidad por cuanto el tema de Clima organizacional y desempeño laboral es vigente y aplicado a la empresa EIN SAC y tiene como punto de partida el mes de setiembre del 2016 a junio 2017 por considerarse un periodo donde permitirá establecer objetivos planteados.

### **1.1.2.4 Delimitación Conceptual**

Esta investigación abarca dos conceptos fundamentales el Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC. Los temas que se tomaran en cuenta están enfocados en mejorar el clima organizacional, y detectar en que están fallando y proporcionar soluciones para que esto mejore, a su vez mejorando el desempeño de los colaboradores.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indican que: “Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación”. (p. 36).

### **1.2.1. Problema principal**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017?

### **1.2.2. Problemas Secundarios**

P1: ¿De qué manera se relaciona la Estructura con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017?

P2: ¿De qué manera se relaciona la Responsabilidad con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017?

P3: ¿De qué forma se relaciona la Recompensa con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017?

P4: ¿De qué forma se relaciona el conflicto con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indican que “Objetivo de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio. (p.37)”.

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

O1: Determinar la relación que existe entre la Estructura y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017.

O2: Determinar la relación que existe entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017.

O3: Determinar la relación que existe entre la recompensa y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017.

O4: Determinar la relación existente entre el conflicto y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo-Lima 2017?

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones.

Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante.

Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a formular una teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación. Lo que algunos consideran relevante para investigar puede no serlo para otros, pues suele diferir la opinión de las personas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 40).

#### **1.4.1 Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Técnicamente se beneficiará la empresa EIN SAC, puesto que al detectar los problemas la empresa podrá tomar medidas correctivas sobre los problemas que ocurren en su clima organizacional, y así estará más apta para crear ventajas competitivas y potenciar las habilidades de los colaboradores ante la competencia, además de poder fidelizar a sus colaboradores teniendo en cuenta como se debe dar un buen clima de trabajo, donde se sienta cordialidad y comodidad.

Económicamente podría brindara la empresa EIN SAC la buena aplicación de resultados debido a que gracias a las investigaciones que se realiza la empresa sabrá en que está fallando respecto con sus colaboradores.

#### **1.4.2 Importancia de la Investigación**

La importancia de conocer el clima organizacional o también llamado clima laboral, se debe a que muchas organizaciones no se fijan en el entorno donde se dan las actividades, y es ahí donde más problemas ocurren porque afecta fuertemente a los colaboradores ya que un ambiente hostil, y nada cómodo hace que los trabajadores no rindan como debe ser y que aparezcan conflictos entre ellos.

El desempeño de los colaboradores se ve afectado por diversos factores emocionales, económicos, insatisfacción laboral, que son muy graves para el desarrollo de la organización.

Mi investigación es importante porque permite conocer el clima organizacional y cómo afecta en el desempeño de los trabajadores el cual contribuirá a dar soluciones a los problemas existentes que se dan en la empresa EIN SAC.

### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

Algunos empleados no tienen buenas relaciones personales entre ellos y eso hace el trabajo más difícil para establecer un vínculo profesional.

Los colaboradores sienten un poco de miedo de dar sus opiniones por el temor de que se enteren que están comentado sus inquietudes.

Debido a la carga laboral algunos trabajadores demoraron en realizar las encuestas.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Hernández, Fernández & Baptista (2014) indican:

Desarrollo de la perspectiva teórica es el paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación. (p.60).

### 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

#### Antecedentes Internacionales

**Castro (2012):** Tesis: Relación del Desempeño Laboral con el Clima Organizacional del Grupo de Educación Aeronáutica del Comando Aéreo de Combate no. 1. Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá D.C-Colombia).Trabajo de Grado. Se busca en este proyecto de grado establecer la relación que existe entre los resultados del clima organizacional y las calificaciones de desempeño laboral de los funcionarios del Grupo de Educación Aeronáutica (GRUEA) del Comando Aéreo de Combate No.1 (CACOM 1), unidad de la Fuerza Aérea, con el fin de establecer los parámetros que puedan mejorar la efectividad laboral. Con el fin de conocer la situación actual del grupo, se realizó una entrevista al oficial encargado de los recursos humanos en el GRUEA, enfocada en determinar las variables específicas de los trabajos en clima organizacional y desempeño laboral, llevados a cabo por la FAC. Se realizó la medición del clima organizacional del Grupo de Educación Aeronáutica del CACOM 1, obteniendo la información a través de preguntas aplicadas mediante el cuestionario de clima organizacional FOCUS-93 (Anexo No. 1) a una fracción representativa del universo del estudio, correspondiente a los veinticuatro empleados fijos, cuya población se encuentra constituida por quince oficiales, seis suboficiales y tres civiles de la Fuerza Aérea Colombiana; dado el método de recolección de la información y considerando que cada persona del universo tiene una posibilidad igual de ser seleccionado en la muestra, se considera que se utilizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple.

***Conclusiones de la Investigación:***

Una vez realizada, analizada y procesada la investigación referente a la relación existente entre el clima organizacional y las evaluaciones de desempeño laboral del personal del GRUEA del CACOM 1, se puede inferir que en general el clima organizacional determina en parte el comportamiento de los trabajadores; comportamiento que genera productividad en la organización a través de un desempeño laboral eficiente o deficiente según sea el caso.

El clima organizacional comprende las diferentes percepciones que tiene un empleado en el desarrollo de sus funciones; atribuidos en términos generales a las relaciones interpersonales, el espacio físico, el salario y el crecimiento profesional. Un óptimo ambiente laboral genera en los trabajadores motivación a la hora de cumplir sus tareas.

**Hernández y Fernanda (2011):** Tesis: Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Universidad ICESI (Santiago de Cali). Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica. En el presente estudio se diseñó un instrumento de medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica, basado en la teoría, investigaciones y aplicación al contexto farmacéutico, éste se compone de 3 dimensiones, 9 factores y 42 reactivos; en el presente reporte se presentan los resultados de la investigación, la metodología y las evidencias que permiten sustentar la validez del instrumento.

***Conclusiones de la Investigación:***

El recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee desarrolla el know how organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las Empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones

tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la Organización.

**Sum (2015):** Tesis: Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango (Guatemala). Para optar el título de psicóloga industrial / organizacional en el grado académico de licenciada. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas. Para la investigación de campo se utilizó una escala de Likert para examinar el desempeño de los colaboradores de la empresa la cual cuenta con 10 ítems. Asimismo se utilizó una prueba estandarizada Escala de Motivación Psicosociales, ya que fue diseñada en primer lugar, para apreciar la estructura diferencial y dinámica del sistema motivacional del sujeto, y en segundo lugar para predecir el futuro comportamiento y desempeño del sujeto humano, sobre todo en el ámbito laboral la cual fue elaborada por J.L. Fernández Seara para medir el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa, la cual cuenta con 173 ítems.

***Conclusiones de la Investigación:***

Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

**Coello (2014).** Tesis: Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). Tesis para la obtención del título de PSICÓLOGA. Sustentada en la universidad de Guayaquil facultad de ciencias psicológicas.

El presente trabajo de investigación estudia los factores que afectan en el desempeño laboral de los asesores Inbound de la compañía American Call Center (ACC), cuya empresa es contratada por la Compañía CONECEL (CLARO) para dar atención en los procesos postventa de sus clientes Corporativos que pertenecen al rango de Cuentas Pymes, dada la disminución del nivel de satisfacción de los clientes. Se ha evidenciado que la efectividad de la campaña Pymes ha disminuido a raíz del traspaso en la atención a dicha compañía, por lo que es necesario conocer los factores que afectan o intervienen en el desempeño de los asesores Inbound para tener una mayor eficiencia, considerando que los asesores provienen de campañas similares con no menos de 2 años de experiencia en atención a clientes postpago y con un alto nivel de desempeño.

El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se midieron las variables de forma independiente iniciando en un

proceso descriptivo del proceso de investigación y posteriormente realizar una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas. El estudio tuvo un periodo transaccional, pues los datos fueron recolectados dentro del tiempo planificado en el cronograma previamente elaborado.

***Conclusiones de la Investigación:***

Por otro lado, queda en evidencia que hay altos niveles de Insatisfacción en sus Condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa, y las comunicaciones interpersonales. En el grupo focal se consideró el tema de las Capacitaciones, Pre turno y retroalimentaciones al grupo de asesores y se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en la forma en que se comunica y la organización que sus “líderes” o supervisores tienen al momento de hacerlo. Por tanto los asesores perciben falta de apoyo y respaldo por parte de sus “líderes” al momento de conocer sobre temas comerciales, operativos y sobre todo cuando incurren en errores operativos; aspecto que también se refleja en el Cuestionario S20/23.

**Meléndez (2011).** Tesis: “Relación entre autoestima y desempeño laboral en un grupo de mensajeros de una empresa dedicada a repartir correspondencia, ubicada en la Ciudad de Guatemala”. Para optar el título de: Psicólogo Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. El objetivo de la presente investigación fue determinar si existe relación entre el nivel de autoestima y el desempeño laboral en un grupo de mensajeros de una empresa dedicada a repartir correspondencia, ubicada en la ciudad de Guatemala. La población de estudio fue de 164 mensajeros de género masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 18 a 63 años, con una antigüedad laboral comprendida en un rango de 6 meses a 13 años; a quienes se les aplicó el test de elaboración propia que mide autoestima y los datos de desempeño fueron proporcionados

por la empresa de estudio, correspondientes al mes de Julio del 2011. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, para la obtención de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS en el cual se analizó el coeficiente  $r$  de Pearson.

***Conclusiones de la Investigación:***

Se rechaza la hipótesis nula que indica que no existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre autoestima y desempeño laboral.

Se acepta la hipótesis nula que indica que no existe correlación estadísticamente significativa al nivel del 0.05 entre autor respeto y desempeño laboral.

Se rechaza la hipótesis nula que indica que no existe correlación estadísticamente significativa al nivel del 0.05 entre auto aceptación y desempeño laboral.

Antecedentes nacionales

**Montes (2012).** Título: “Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos”, para optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, sustentada en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, La presente investigación estuvo orientada a comprobar si diferentes sistemas de enseñanza, tanto presencial como no presencial (Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) determinaban diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral en un grupo de empleados dedicados a la Atención al Cliente en la empresa Telefónica, por sus propósitos, la investigación puede ser tipificada como “investigación descriptiva - explicativa” ya que trata de describir y explicar un fenómeno. De acuerdo al tipo de investigación adoptado (descriptivo explicativo) el presente estudio asume un diseño “descriptivo comparativo”. La población está conformada por la totalidad del personal que labora en el Área de Atención al Cliente en la empresa Telefónica del Perú a nivel de Lima Metropolitana. Según información obtenida directamente de la empresa este personal comprende 980

personas. La muestra definitiva estuvo conformada por un total de 200 personas, siendo el 20% del total de la población.

***Conclusiones de la investigación:***

El sistema de capacitación presencial demostró ser el más eficaz en todos los aspectos evaluados, aun cuando es el más costoso, por otro lado, el sistema de audio conferencia que es el menos costoso demostró ser ineficaz.

Se comprobó la hipótesis general que afirmaba que existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).

Se comprobó la hipótesis específica 1 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

**Fernández (2014).** Tesis: “Relaciones entre el bienestar subjetivo y el desempeño laboral en gerentes”. Para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social. Sustentada en la universidad pontificia universidad católica del Perú. El propósito del presente estudio es el de establecer la relación entre la Satisfacción con la vida y el Desempeño laboral en gerentes de una empresa peruana. Para medir el Bienestar subjetivo se usó dos escalas ampliamente validadas: la Escala de Satisfacción con la vida desarrollada por Diener (1985) y la Escala Émica de bienestar desarrollada por Yamamoto (2010) y Con respecto a la variable de Desempeño, se utilizó dos medidas usadas por la organización para la gestión del mismo, estas son: el MEDES (Medida de Desempeño subjetiva) y el IGO (Medida de Desempeño objetiva). A través de una muestra de participantes autoseleccionada, se logró conformar una muestra de 29 personas de una población total de 75 gerentes dedicados al rubro de supermercados.

***Conclusiones de la investigación:***

El factor Logro de sentirse bien se perfila como un buen predictor del indicador de desempeño objetivo Gasto controlable. La evidencia sugiere que este podría proveer la base para potenciar el desempeño a nivel de toma de decisiones, lo antes reportado sugiere que lograr un nivel adecuado en el factor Logro de sentirse bien y mantener niveles bajos de emociones negativas podrían convertirse en índices cruciales para potenciar el desempeño objetivo.

**Huamani (2015).** Tesis: “El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral del personal de conducción de Trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013”. Para optar el título de licenciado en administración de empresas. Sustentada en la universidad nacional tecnológica de Lima Sur. El presente trabajo se origina debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. El tipo de Investigación es aplicada porque, se investiga parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar; en este caso particular, la Investigación busca conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

***Conclusiones de la Investigación:***

En la presente investigación se ha estudiado el Clima Organizacional del área de transportes del metro de lima línea 1; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; en el

desempeño para lograr la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, lineal es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

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

**Ortega (2015).** Tesis: “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima”. Para optar el Grado Académico de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial. Sustentada en la Universidad nacional Mayor de San Marcos. La presente investigación tiene por objetivo estudiar la influencia existente entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima, y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral. Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a validez y confiabilidad, así como análisis factorial confirmatoria con importantes niveles de covarianza. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales.

#### ***Conclusiones de la Investigación:***

Se llegó a las siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada

una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p-valor < 0.001).

La dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, observándose que la Capacitación en Negociación genera una diferencia significativa en el desempeño individual o en los componentes de una organización y que otorga procedimientos consistentes en la resolución de conflictos y mayor eficacia en la conformación de acuerdos.

**Castro (2016):** Tesis: La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración. Para optar el grado de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial. Sustentada en la universidad nacional Mayor de San Marcos. El objetivo es determinar si la cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014. La investigación es de tipo Expost facto, dado que se investigan los hechos después de haberse producido. Asimismo, por el tiempo de aplicación de las variables, es transversal o sincrónica y, por el método de estudio de las variables, es cuantitativa. La unidad de análisis está referida a los miembros de la comunidad universitaria de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el período 2011 al 2014. Es decir, docentes permanentes y trabajadores administrativos y de servicios.

### ***Conclusiones de la Investigación:***

La cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos no contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014, debido a la Facultad no ha implementado un sistema al respecto, lo que se manifiesta en que la declaración de los valores organizacionales del Plan Estratégico, se limitan a su mención, pero no han sido definidos ni menos se ha establecido que se utilizarían para su logro.

En consecuencia, la configuración del clima y cultura organizacionales no reúnen las condiciones apropiadas que exige el estándar para la acreditación de la carrera de Administración.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Clima organizacional:**

Brow y Moberg (1990; como se citó en Pérez y Rivera, 2015) “manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”.

Alexis Goncalvez (1997; como se citó en Pérez y Rivera, 2015) “describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

Chiavenato (1999; como se citó en Pérez y Rivera, 2015) “plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento”.

Anzola (2003; como se citó en Pérez y Rivera,2015) “opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los

individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

**a. Teorías de la administración: Chiavenato, I. (2006)** afirma que:

Teoría clásica. Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- 1) Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
- 2) Comerciales: compra, venta e intercambio.
- 3) Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- 4) De seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- 5) Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6) Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección. (p.70)

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.

5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico. (p. 72)

**b. Teoría de las relaciones humanas. Chiavenato, I. (2006) afirma que:**

El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc., y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc. de repente se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo. El método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el homo economicus cede el lugar al hombre social. Esta revolución de la administración, que destacó el carácter democrático de esta, ocurrió en los albores de la segunda guerra mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas. (p.100)

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social. (p.100)

**Influencia de la motivación humana**

Chiavenato, I. (2006) afirma que: La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esas teorías de la motivación.

El experimento realizado en Hawthorne demostró que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo

propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas. (p. 100)

#### Moral y clima organizacional

Chiavenato, I. (2006) afirma que: Según los autores de la teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral. La literatura sobre la moral de los empleados comenzó con la teoría de las relaciones humanas. La moral es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. En general, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable. (p. 103-104)

#### **c. Teoría del desarrollo organizacional. Chiavenato, I. (2006) afirma que:**

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito

de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En tal sentido, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. (p. 318).

### **Los cambios y la organización**

Chiavenato, I. (2006) afirma que: “El concepto de desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevo a un nuevo concepto de organización, de cultura organizacional y clima organizacional”. (p. 319).

Chiavenato, I. (2006) Clima organizacional, constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. (p. 321)

### **Cambio de la cultura y del clima organizacional**

Chiavenato, I. (2006) La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que

resulte en motivación y productividad. Para cambiar la cultura y clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, ósea:

Adaptabilidad. O sea, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable la organización debe ser flexible, para poder adoptar e integrar nuevas actividades; y ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan estas de dentro o de fuera de la organización.

Sentido de identidad. O sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos los participantes. En el desarrollo organizacional no existe lugar para enajenación del empleado, pero para el compromiso del participante.

Perspectiva exacta del medio ambiente. O sea, la percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente. Integración entre los participantes. Para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado.

La tarea básica del desarrollo organizacional es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización. (p. 322)

### **Características del clima organizacional:**

Según Salom (1994; como cito en Huamani, 2015) el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros, respecto a su estar en la organización.

Entre las características más resaltantes están: Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta

estabilidad, puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato, y contribuir con su propio comportamiento que este clima sea agradable.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional. (p. 30-31).

### **Tipos de clima organizacional**

Brunet (1999; como se citó en Huamani, 2015):

Prevalen cinco tipos de clima organizacional, y los grupos pasan por ellos, en varias etapas de su desarrollo en la organización, como respuesta a las presiones

internas y externas, en ocasiones experimentan cada clima en forma pura, pero lo que generalmente prevalece es una mezcla de dos o más de los cinco tipos de clima.

Clima rutinario: Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.

Clima orientado para la tarea: Se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.

Clima de apoyo mutuo: Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

Clima práctico: Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a 35 menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo.

Clima propósito: Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la

complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos. Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente. Aquí se ve una clara diferencia entre los tipos de climas existentes dentro de una organización, estos son importantes para ella; ya que de esta manera se puede observar que tipo de clima se maneja, y así poder actuar y/o invertir la situación si es necesario, para el progreso de la empresa. (p. 34-35)

### **2.2.1.1 Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones utilizadas son las planteadas por Litwin y Stinger (1978, citado en Huamani, 2015) que “propone 9 dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad”.

De las cuales se tomaron 4 dimensiones para el presente estudio. (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Conflicto)

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

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

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

Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (p. 32-33)

### *Indicadores*

Organización: sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos (Organización, s.f)

Proceso definido: definir procesos es esencial para establecer la forma como se realizara las actividades.

Chiavenato (2009) indica que un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno (p.16).

Presupuesto: Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno. Es un plan de acción dirigido a cumplir un

final previsto, expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. (Presupuesto, s.f)

#### Toma de decisiones:

Chiavenato (2009) El facultamiento en la toma de decisiones hace maravillas en la organización. Con ella, las personas asumen las responsabilidades siguientes:

1. Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea. Es la base de la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer.
2. Responsabilidad por la mejora continúa del trabajo. No sólo se trata de ejecutar el trabajo, sino de mejorarlo continuamente.
3. Orientación hacia las metas que se deben alcanzar. El trabajo es un medio y no un fin para llegar a las metas y superarlas.
4. Enfoque en el cliente: sea interno o externo. El cliente (interno o externo) es prioritario para la actividad. Esto crea una red de conexiones, una cadena de valor con la cual el mayor beneficiado es el cliente externo, que se encuentra en el extremo final de la cadena.
5. Actividad en grupo y en equipo. El trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de las personas.
6. Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio. Toda actividad se dirige a contribuir a la misión de la organización y a que la visión del negocio se vuelva una realidad concreta.
7. Acción que se traduce en agregar valor. Lo importante no sólo es trabajar, sino agregar valor a la organización, para el cliente y el colaborador mismo.

Con el facultamiento en la toma de decisiones, las personas se convierten en asociadas de la organización. (p.194).

Puntualidad: Puntualidad es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.(Puntualidad, s.f)

Reporte de anomalías: un reporte es un informe o una noticia. Este tipo de documento (que puede ser impreso, digital, audiovisual, etc.) pretende transmitir una información, aunque puede tener diversos objetivos. Existen reportes divulgativos, persuasivos y de otros tipos (Reporte (s.f).

Remuneración: cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración (Remuneración, s.f).

Capacitación: Chiavenato (2007) sostiene que la palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Este capítulo se ubicará dentro de este último planteamiento. (p.385)

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos,

desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos (p.386).

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (p.386-387).

Oposición de ideas: Oposición es un término que expresa la rivalidad, pugna o confrontación entre dos partes. Si una persona se enfrenta a otra en una actividad deportiva, ambos son oponentes. La oposición es la parte contraria y los miembros que se oponen a algo expresan sus discrepancias con respecto al otro. Las discrepancias o diferencias pueden ser deportivas, intelectuales o de cualquier índole. (Definición de oposición, s.f).

Cambios:

Chiavenato (2009) indica que:

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos.

*El proceso de cambio*

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas: descongelación, cambio y re congelación. (p.410-411).

1. La descongelación se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva. Si no hubiera

descongelación, la tendencia sería volver a la pauta habitual de comportamiento. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar.

2. Cambio. Es la etapa en la cual se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos. La identificación (el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan) y la interiorización (el proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de comportamiento). En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.

3. La recongelación. Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que la pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva pauta de comportamiento que adopta la persona. La recongelación requiere de dos aspectos: el apoyo (el sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito). Es la etapa de estabilización del cambio. (p.411).

### **2.2.2 Desempeño Laboral**

Según Chiavenato, I. (2009). El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer.

La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar (p.246)

Araujo (2007) afirma “El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

Alles, M. (2006) afirma “La evaluación del desempeño posibilita motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización”. (P.28)

Jaimes, L. (2014) El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Villa, J. (2014) Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Alles, M. (2006) Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de rendir examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que mide la rotación y calidad de vida del personal. Y desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.(P.21)

Mayurí (2008) Afirma “El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral”

Chiavenato (2009) “La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”. (p.245)

Chiavenato (2009) “La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo”. (p.245)

Chiavenato (2009) La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro. (p.245)

Chiavenato (2009) La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua. (p.245)

### ***Motivación***

Robbins y Coulter (2010) indican que la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.

El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabajo duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección que beneficie la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados. Por último, la motivación incluye una dimensión de perseverancia (p. 341).

Chiavenato (2007) indica:

Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo (p. 47-48).

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo” proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo

individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas.(p.48)

Chiavenato (2007) En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta (p.48-49)

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas. (p.50)

### **Chiavenato (2007): Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más

conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. (p.50)

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La figura 2 da una idea de esta organización jerárquica. (p.50).



Figura 2: Pirámide de las Necesidades de Maslow

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no

se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta. (p.50)

2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo. (P.50-51)

3. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La

necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa. (p.51)

4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias. (p.51)

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización

puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más. (p.51-52)

### **Chiavenato (2007): La teoría de los dos factores de Herzberg**

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

**a) Factores higiénicos.** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.

- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

**b) Factores motivacionales.** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). (p. 53)

### **Chiavenato (2007): El modelo situacional de motivación de Vroom**

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores. Ambas reposan sobre la

suposición implícita de que existe “una mejor manera” (the best way) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que las distintas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en la que se encuentren. La teoría de motivación de Victor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones, (p.54-55):

1. Objetivos personales del individuo: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad

inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá

a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

### **Chiavenato (2007): Teoría de las expectativas**

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones, a saber:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado en el tiempo, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil. 2. Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un

salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.

3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen “parejos” sin distinción del buen o mal desempeño. 4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del Homo Economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor. Este prejuicio existe aún en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido; cuando, en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización. (p.56-57)

Lawler III concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción. (p. 57-58)

### **2.2.2.1 Dimensiones del Desempeño Laboral**

Hay diversas teorías que determinan dimensiones para la evaluación del desempeño(ED) pero la más general es la de Viswesvaran (Viswesvaran, Ones y Schmidt, 1996; Viswesvaran, 2001; Citado en Gorriti, 2007) que mediante estudios

factoriales y partiendo de una hipótesis léxica de 486 términos (todos los términos que en inglés se referían a desempeño laboral) identificó las siguientes dimensiones relevantes para evaluar cualquier desempeño:

- Evaluación global del trabajo (suma de todas las que vienen a continuación).
- Productividad (cantidad de trabajo producido).
- Esfuerzo, (cantidad para un buen producto).
- Conocimiento.
- Competencia interpersonal (capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales).
- Competencia administrativa (cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo).
- Calidad de sus productos (grado en el que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización).
- Comunicación (competencia en la transmisión de contenidos).
- Liderazgo (conseguir que un grupo trabaje).
- Aceptación de reglas (comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores). (p.6)

Delas cuales se cogieron 4 dimensiones para realizar el presente estudio:

-Productividad:

Según Kazukiyo (Camargo, s.f) La productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad.

Para Erich Fromm la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, con su prójimo y con la naturaleza. (Camargo, s.f)

La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida(Camargo, s.f)

#### -comunicación

Según Chiavenato (2006) indica:

Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo descodifica e interpreta su significado. La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos). La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, e teléfono o de internet. (p. 110)

#### *La importancia de la comunicación:*

En la Teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades, A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede. En este contexto, es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluarse desempeño y sus habilidades. Esta necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos:

- a. Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- b. La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- c. Cada persona puede ser ayudada para que dé la 1 máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades. (p. 110)

(“Definiciones de comunicación según diferentes autores”, s.f) cita:

E. Pichón. Riviere: La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

Z.M.Zorín: “Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano”.

#### -Competencia interpersonal

Según Bisquerra (2003: 23; como se citó en Contreras, C., Díaz, B., y Hernández, E., s.f), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003: 25; como se citó en Contreras, C., Díaz, B., y Hernández, E., s.f), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo

e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

-Liderazgo:

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) Señalan:

Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles. (p.492)

“Definición de liderazgo según autores” (2011):

**John C. Maxwell**

“El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.

**Idalberto Chiavenato**

“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

**John Kotter.**

"el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

**Peter Senge.**

"El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

**Stodgdill.**

“El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”.

**Gibb.**

“El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros”.

“Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”.

**Hempfill.**

“Liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo”.

**Cattell.**

“El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”.

**Fiedler.**

“El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”.

**Stoner.**

“Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) indican: Warren Bennis, que ha dedicado décadas a investigar temas de liderazgo, concluye que prácticamente todos los líderes de grupos eficientes comparten cuatro características:

1. Le dan dirección y significado a la gente que dirigen. Esto quiere decir que le recuerdan a las personas lo que es importante y por qué constituye una gran diferencia lo que hacen.
2. Generan confianza.
3. Favorecen la acción y la aceptación de riesgos. Es decir, son proactivos y, para lograr el éxito, están dispuestos a correr el riesgo de fracasar.
4. Son proveedores de esperanza. Tanto en formas tangibles como simbólicas, refuerzan la convicción de que se alcanzará el éxito. (p.492)

### *Indicadores*

Tiempo de actividades: Puede definirse en psicología a la actividad, como el conjunto de tareas o acciones realizadas por un ser vivo, que las desarrolla impulsado por el instinto, la razón, la emoción, o la voluntad, hacia un objetivo. La actividad libre, en los humanos, es la realizada con discernimiento, intención y libertad. (Concepto de actividad, s.f)

### Ambiente laboral:

Chiavenato (2009) La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo (p.13).

Chiavenato (2007) indica que se llama ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente). (p.27)

Chiavenato (2007) El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. Sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional. En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un

arma de doble filo. La organización que tiene éxito es la que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de tal forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.(p.28).

(Rafael, 2006) indica:

El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo. De esta forma el estudio del medio ambiente laboral comprende fundamentalmente problemas relacionados con lesiones corporales o factores nocivos físicos o químicos. Por ejemplo, la temperatura de muchos lugares de trabajo no es confortable o adecuada, a veces no lo es la humedad o la iluminación, en otros lugares se considera que hay demasiado ruido, o polvo en el ambiente, o los trabajadores se exponen a sustancias tóxicas.

Siempre debemos tener presente que las condiciones positivas del ambiente laboral influyen notoriamente en la salud física y mental de los trabajadores, es decir sobre las condiciones positivas: físicas, psicológicas y sociológicas. Lo cual nos lleva a todo lo que se refiere a la higiene en el trabajo, salud ocupacional, seguridad en el trabajo y Calidad de Vida en el Trabajo.

La actividad de trabajo puede ocasionar también efectos no deseados sobre la salud de los trabajadores, ya sea por la pérdida o ausencia de trabajo o por las condiciones en que el trabajo se realiza.

Nivel de producción: *Desde el punto de vista técnico*, producción consiste en un proceso que se caracteriza porque empleando unos factores y actuando sobre ellos

somos capaces de obtener un producto en forma de bien o servicio. Para que el proceso de producción pueda darse, necesitamos lo necesario para la producción, que son los factores o entradas en el proceso, que a su vez son mano de obra, energía, materias primas...; factores elementales que son: la tecnología, materiales, energía, capital, trabajo e información. Además de ellos, la producción no será posible sin otros factores como un diseño de proceso (diseñar previamente cómo va a ir la producción) serían los factores creativos (qué producto y cómo lo desarrolló), estos factores serán: investigación y desarrollo y configuración de productos y procesos. Y, finalmente, está el factor dirección que son: la planificación, la organización y el control (también imprescindible).(Álvarez, s.f)

Metas logradas: Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca. (Meta, s.f)

Celis (s.f) sostiene que para lograr objetivos y metas en la vida, necesitaremos 3 pasos fundamentales:

- Definir Claramente Nuestros Objetivos y Metas
- Aprovechar Nuestra Fuerza De Voluntad Y Actuar
- Persistir Y Perseverar Hasta Llegar Al Destino

Estos pasos indicados pueden ser de gran ayuda para que los colaboradores en la empresa al momento de realizar sus actividades definan bien las metas del día a día.

Evitando duplicidad de funciones y poder ahorrar el tiempo.

Cumplimiento de las tareas asignadas:

Las tareas son las actividades que normalmente se debe ejecutar de manera sistemática y consistente para cumplir apropiadamente con una responsabilidad, no son exhaustivas, el responsable hará lo que tenga que hacer para cumplir con su

compromiso. Para eso tiene el nivel de autoridad adecuado a su responsabilidad (“Responsabilidades y tareas claras en la empresa”, s.f).

#### Conocimiento dentro del puesto de trabajo.

El conocimiento suele entenderse como:

-Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

-Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo.

-Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación.

-Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a « ¿por qué?», « ¿cómo?», « ¿cuándo?» y « ¿dónde?».(Conocimiento, s.f)

(Análisis de puestos, s.f) se señala:

La Descripción de Puesto es una simple exposición de la tarea o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el Análisis de Puesto es una verificación comparativa de las exigencias, es decir, los requisitos que dichas tareas o funciones imponen al ocupante; en otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñar el puesto.

En general el Análisis de Puesto se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de puesto:

- Requisitos Intelectuales.
- Requisitos Físicos.
- Responsabilidades Implícitas.
- Condiciones de Trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva. Son verdaderos instrumentos de medición elaborados de acuerdo a la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

- **Requisitos Intelectuales**

Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a las capacidades intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- Instrucción Básica.
- Experiencia Necesaria.
- Adaptación al Cargo.
- Iniciativa Necesaria.
- Actitudes Necesarias.

- **Requisitos Físicos**

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada. Así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo Físico Necesario.
- Capacidad Visual.

- Destreza o Habilidad.
- Constitución Física Necesaria.

- **Responsabilidades Implícitas**

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, el material, las herramientas o equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos, y la información confidencial.

- Supervisión de Personal
- Material, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos, valores o documentos.
- Contactos Internos o externos.
- Información Confidencial.

- **Condiciones de Trabajo**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo. Lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- Ambiente de Trabajo
- Riesgos

#### Relación interpersonal

Según Bisquerra (2003: 23; como se citó en Contreras, C., Díaz, B., y Hernández, E., s.f), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003: 25; como se citó en Contreras, C., Díaz, B., y Hernández, E., s.f), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

#### Empatía:

Chiavenato (2007) indica que la empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro”. En el fondo la empatía es un proceso de comprensión del otro. Muchos autores para hablar de la empatía emplean sinónimos como comprensión de las personas, sensibilidad social o cuidado en la percepción social. (p.62)

#### Trabajo en equipo

Chiavenato (2009) indica que:

Los equipos son mucho más que simples grupos humanos, tienen características que los grupos no tienen. La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente —como administrador de personas— debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor. Éste es su

terreno. Trabajar con el equipo se convierte en la actividad principal del ejecutivo como administrador de personas.

### Tipos de equipos

Existe toda una variedad de equipos, a saber:

1. Los equipos funcionales cruzados, compuestos por personas procedentes de distintas áreas de la compañía (marketing, producción, finanzas, ingeniería) y que se forman para alcanzar un objetivo específico por medio de una mezcla de competencias. Casi siempre son designados.
2. Los equipos de proyectos, formados por especialistas que buscan diseñar un nuevo producto o servicio. La designación de los participantes se basa en su habilidad para contribuir al éxito. El grupo por lo general se desbanda una vez terminada su tarea.
3. Los equipos autoguidados, compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros usan el consenso en la toma de decisiones para desempeñar el trabajo, resolver problemas o lidiar con los clientes internos o externos.
4. Los equipos de fuerza de tarea, designados para resolver de inmediato un problema. La fuerza de tarea es la responsable de un plan de largo plazo para resolver un problema, que puede incluir la implantación de la solución propuesta.
5. Los equipos para mejorar los procesos son un grupo de personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad de los procesos que afectan a todos los departamentos o las funciones involucrados. Los miembros suelen ser nombrados por la gerencia.(p.232-234).

### Control del grupo:

Chiavenato (2006):

La palabra control tiene varios significados en administración

1. Control como función restrictiva y coercitiva. Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

2. Control como sistema automático de regulación. Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

3. Control como función administrativa. Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

El control se estudiará desde el tercer punto de vista, es decir, como la cuarta función administrativa que, junto con la planeación, la organización y la dirección, forma parte del proceso administrativo. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se

ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la

actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta etapas que deben explicarse.

*a. Fases del control*

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases (véase la figura 3):

1. Establecimiento de estándares o criterios. Los estándares (véase la figura 4) representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.

2. Observación del desempeño. Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; sólo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las

excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado.

4. Acción correctiva: El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

a. Cobertura del control Mientras que la planeación inicia el proceso administrativo, el control lo cierra. De igual manera que en aquella, la cobertura del control también puede ser global, departamental y operacional, dentro de los planes estratégicos, tácticos u operacionales, respectivamente.(p.150-152)

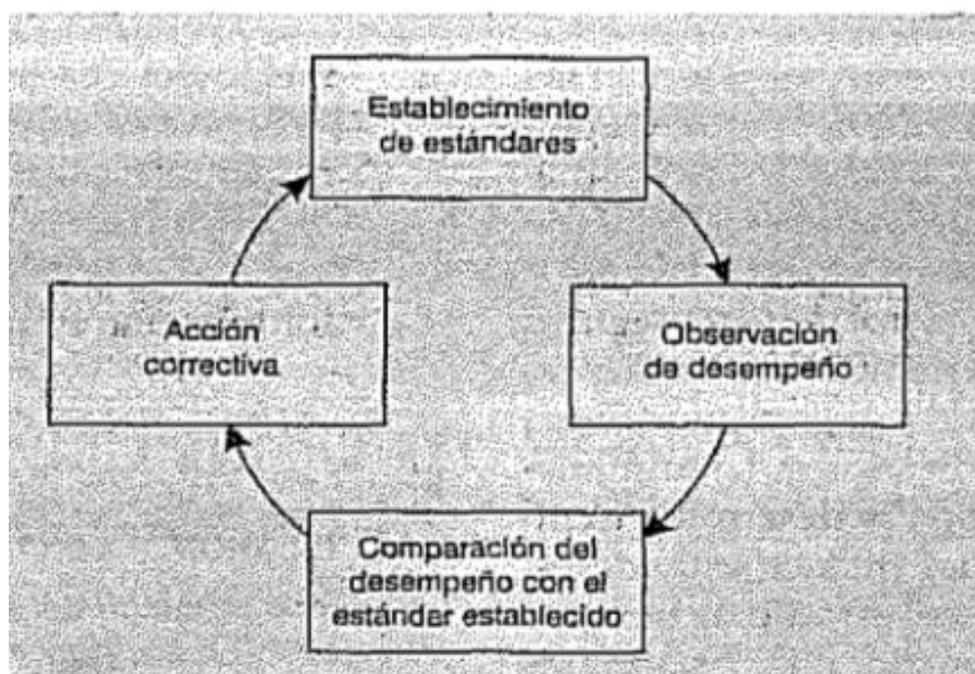


Figura 3: procesos cíclico

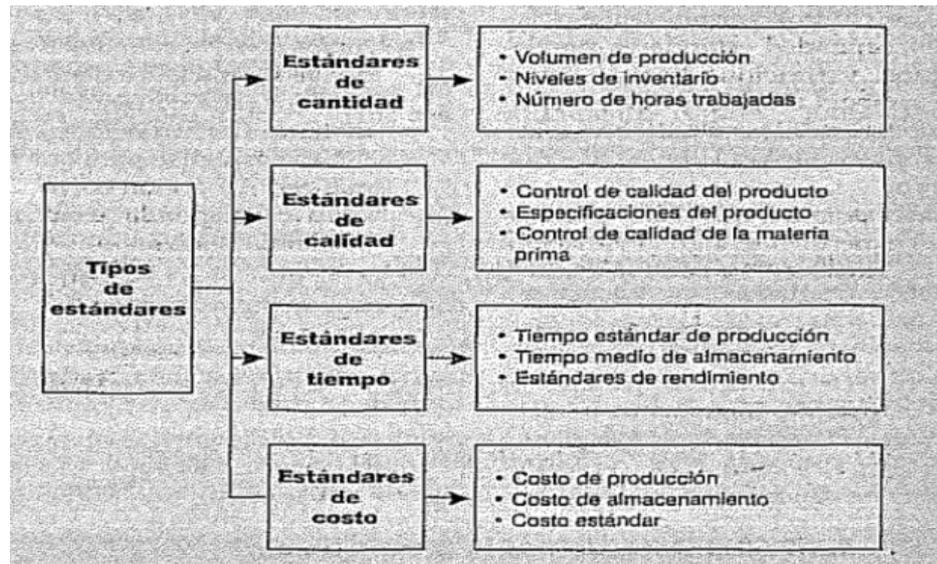


Figura 4: tipos de estándares

### Fidelizar

La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente.<sup>1</sup> Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y/o conservar. Algunos de los planes de fidelización más conocidos son los programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito, tarjetas de débito, supermercados, etc.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender

sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.(Fidelización, s.f)

### 2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

#### **Desempeño laboral:**

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer. (Desempeño Laboral, s.f )

#### **Know how:**

Know how es un conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial y que no están protegidos por una patente pero son determinantes para el éxito comercial de una empresa (significado de Know How, s.f)

#### **Satisfacción Laboral:**

Según Rivas (como se citó en Muñoz, 1990) define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. **Clima**

#### **organizacional:**

-Margarita Chiang, José Martin, Antonio Núñez (2010).

-Friedlander y margulies.1969: el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varían según sean el tipo de clima y el tipo de satisfacción.

-Payne y pheysen-1971; el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral,

-Hellriegel y Slocum, 1974, Clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen, los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc. Estas características constituyen lo que se pueden llamar estructura organizacional y donde se encuentra según este enfoque el origen del clima.

### **¿Qué es liderazgo?**

-El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. (Liderazgo, s.f)

-También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).(Liderazgo, s.f)

### **Hipótesis:**

Una hipótesis es una suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una o más consecuencias. (Hipótesis -método científico, s.f)

### **Contrastación de hipótesis:**

La contrastación de la hipótesis es la actividad que, mediante la observación, la experimentación, la documentación y/o la encuesta sistemática, comprueba (demuestra) adecuadamente, si una hipótesis es falsa o verdadera. (Contrastación de la hipótesis, 2012)

## **2.4 HIPOTESIS**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo- Lima 2017.

### 2.4.2 Hipótesis Específica

H1: La estructura se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo- Lima 2017.

H2: La responsabilidad se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo- Lima 2017.

H3: La recompensa se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo- Lima 2017.

H4: El conflicto se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa EIN SAC Surquillo- Lima 2017.

### VARIABLES

Hernández, Fernández, & Baptista,(2014), afirma “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”.

### 2.5.1. Definición conceptual de la variable

#### **Clima organizacional**

Chiavenato (2007): El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. (p.87)

**Anzola (2003; como se citó en Pérez y Rivera,2015)** opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

**Desempeño Laboral:**

Araujo (2007) El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Alles, M. (2006) La evaluación del desempeño posibilita motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (Definición del desempeño laboral, s.f)

**2.5.2. Definición operacional de la variable****Clima organizacional:**

El análisis del clima organizacional se puede realizar elaborando un diagnóstico de las percepciones de los individuos. Las dimensiones que han de utilizarse como objeto de estudio para analizar el clima organizacional son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, conflicto.

El instrumento que se utilizó para medir el clima organizacional será el modelo de cuestionario que se basa en el escalamiento tipo Likert. Consta de 15 ítems

**Desempeño Laboral:**

El análisis del desempeño laboral se determinó mediante el diagnóstico de actividades, relaciones interpersonales. Cuestionario que consta de 14 ítems.

Las dimensiones que se utilizaron para analizar el desempeño laboral son: productividad, comunicación, competencia interpersonal, liderazgo.

### 2.5.3 operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable 1: <b>Clima Organizacional</b>	Estructura	-Organización - Proceso definidos - Presupuesto	1,2,3,4
	Responsabilidad	-Toma de decisiones - Puntualidad -Reporte de anomalías	5,6,7,8
	-Recompensa	- Remuneración -Capacitación	9,10,11
	-Conflicto	-Oposición de ideas -Cambios	12,13,14
Variable 2: <b>Desempeño Laboral</b>	-Productividad	-Tiempo de actividades - Ambiente laboral - Nivel de producción	1,2,3,4
	-comunicación	-Metas logradas. - Cumplimiento de las tareas asignadas - Conocimiento dentro del puesto de trabajo.	5,6,7,8
	-Competencia interpersonal	-Relación interpersonal - Empatía -Trabajo en equipo	9,10,11
	-Liderazgo	-control del grupo -Fidelizar	12,13,14,15

## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo y Nivel de investigación

#### 3.1.1 Tipo de Investigación

Aplicado porque tiene como finalidad primordial la resolución de problemas prácticos inmediatos en orden a transformar las condiciones del acto didáctico y a mejorar la calidad educativa.

#### 3.1.2 Nivel de Investigación

Hernández, Fernández, & Baptista,(2014): Mi investigación es de carácter correlacional.

Correlacional porque asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (p.93)

Va a describir como se relacionan las variables clima organizacional y Desempeño Laboral.

#### 3.1.3 Método de la Investigación

El método de la investigación es cuantitativo.

Hernández, Fernández, & Baptista( 2014):

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (p.4)

### **3.1.4 Diseño de la Investigación**

La presente investigación tiene un diseño no experimental correlacional

Hernández, Fernández, & Baptista( 2014):

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto (causales). (p.157)

### **3.2 Descripción del ámbito de la investigación**

El ámbito de investigación está conformado por los trabajadores de la empresa EIN SAC, se tomó solo la sede de lima siendo la población y la muestra (censal) iguales que consta de 52 personas, el cual nos proporcionara la información necesaria para la evaluación.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

Hernández, Fernández, & Baptista( 2014):

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (p.174)

La población está conformada por los trabajadores de la empresa EIN SAC 52 trabajadores.

#### **3.3.2 Muestra**

Para la obtención de la muestra, se determinó por muestra censal. Siendo la muestra igual a la población. (52 trabajadores).

Es una técnica comúnmente usada. Consiste en **seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible**. Es decir, los individuos empleados en la

investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

### **3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnicas**

Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

Encuesta: La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

La encuesta se define como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población.

#### **3.4.2 Instrumentos**

Sabino expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información (Sabino, 1996).

##### Cuestionario:

Hernández, Fernández, & Baptista( 2014):

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). (p.217).

Escalamiento de Likert Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías (p.238).

**Escala psicometrica-Cuestionario tipo Likert:** Es el instrumento que nos permitirá recopilar información, y se le aplicará a 52 trabajadores de la empresa. El número de ítems (preguntas) es de 29, cada ítem con su respectiva escala o alternativas de respuesta, con valor de 5 al 1, siendo 5 la mayor respuesta positiva:

Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Muy pocas veces	2
Nunca	1

### 3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

**Validez:**

<b>Juicio de expertos</b>	
<b>Docente</b>	<b>Validación de instrumento</b>
Sueldo Mesones Jaime	90 %
Cabrejos Burga Raúl	80 %

Asesora de Tesis:

Dr. Tatiana Tamara Pando Escurra

### **Confiabilidad**

Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total,

perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición. (p.207)

***Alfa de crombach para el clima organizacional:***

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.849	14

El alfa de crombach calculado es de 0.849 esto indica que el instrumento es confiable

***Alfa de crombach para el desempeño laboral:***

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.825	15

El alfa de crombach calculado es de 0.825 esto indica que el instrumento es confiable

### **3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos**

**Plan de recolección:**

- 1.- La información se recolectara de los trabajadores de la empresa EIN SAC.
- 2.- La empresa está localizada en surquillo sede donde se recolectaran los datos.
- 3.-La recolección de datos se hará a través de los cuestionarios.
- 4.- Una vez recolectado los datos se procederá a vaciar los datos y analizarlos con el programa spss.

**Procesamiento de datos**

- 1.- Se organiza la base de datos de las variables y dimensiones usando el programa spss.
- 2.-Se emiten los reportes obtenidos luego de usar el programa spss que facilitara el análisis e interpretación de resultados.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

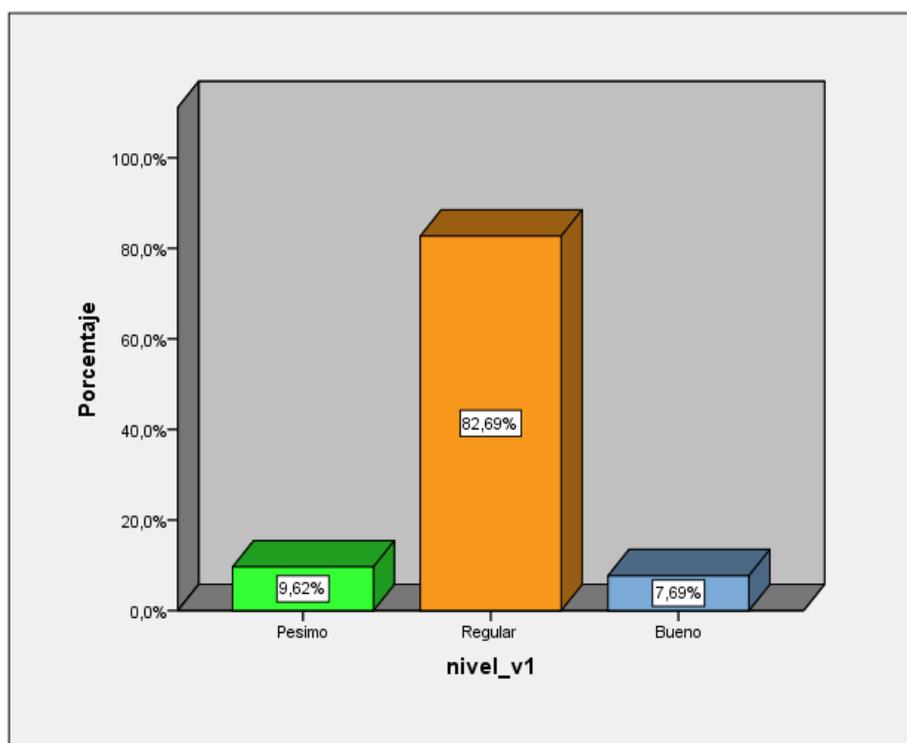
### 4.1 Descripción de resultados

#### 4.1.1 Niveles del clima organizacional

Tabla 1

*Niveles del clima organizacional según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	5	9.6
Regular	43	82.7
Bueno	4	7.7
Total	52	100.0



*Figura 1: Niveles del clima organizacional según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017*

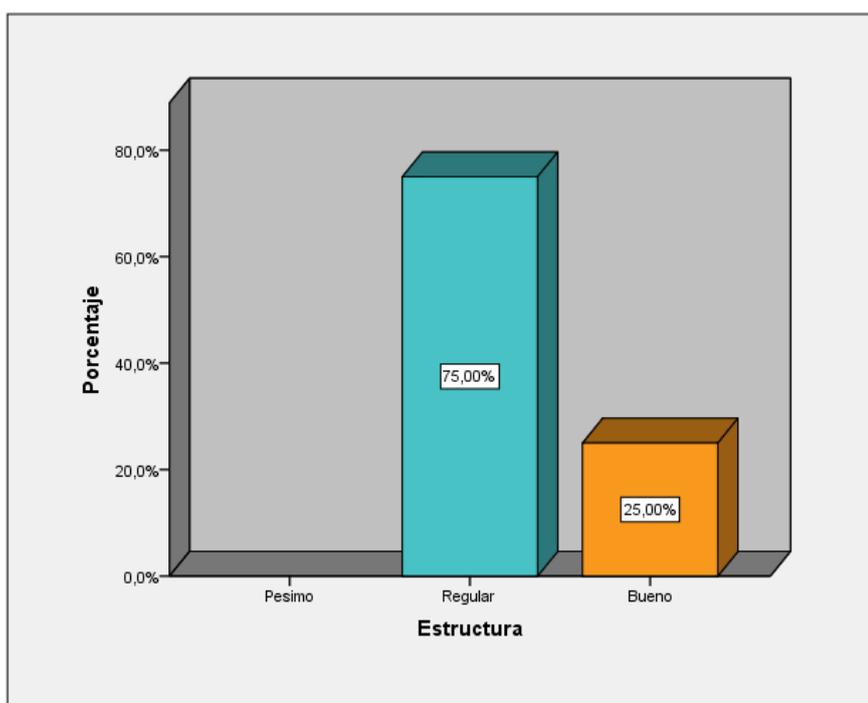
En la tabla 1 y figura 1 se presentan los niveles de clima organizacional según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 9,62% indicó el nivel pésimo; el 82,69% indicó el nivel regular y el 7,69% indicó el nivel bueno.

#### 4.1.2 Niveles de la dimensión estructura

Tabla 2

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	-	-
Regular	39	75.0
Bueno	13	25.0
Total	52	100.0

*Niveles de la dimensión estructura según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*



*Figura 2: Niveles de la dimensión estructura según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

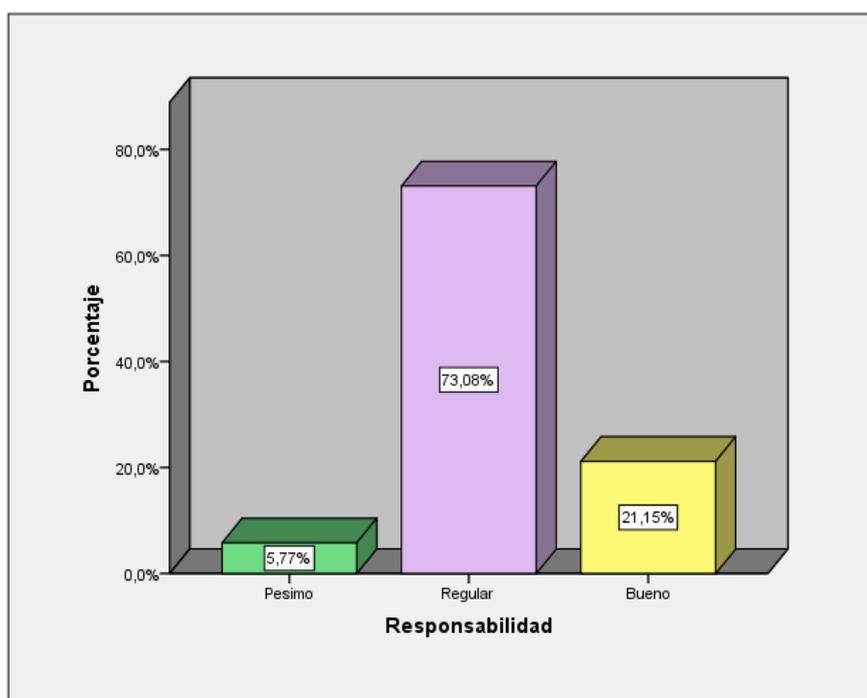
En la tabla 2 y figura 2 se presentan los niveles de la dimensión estructura según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 75,00% indicó el nivel regular y el 25,00% indicó el nivel bueno.

### 4.1.3 Niveles de la dimensión responsabilidad

Tabla 3:

*Niveles de la dimensión responsabilidad según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	3	5.8
Regular	38	73.1
Bueno	11	21.2
Total	52	100.0



*Figura 3: Niveles de la dimensión responsabilidad según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

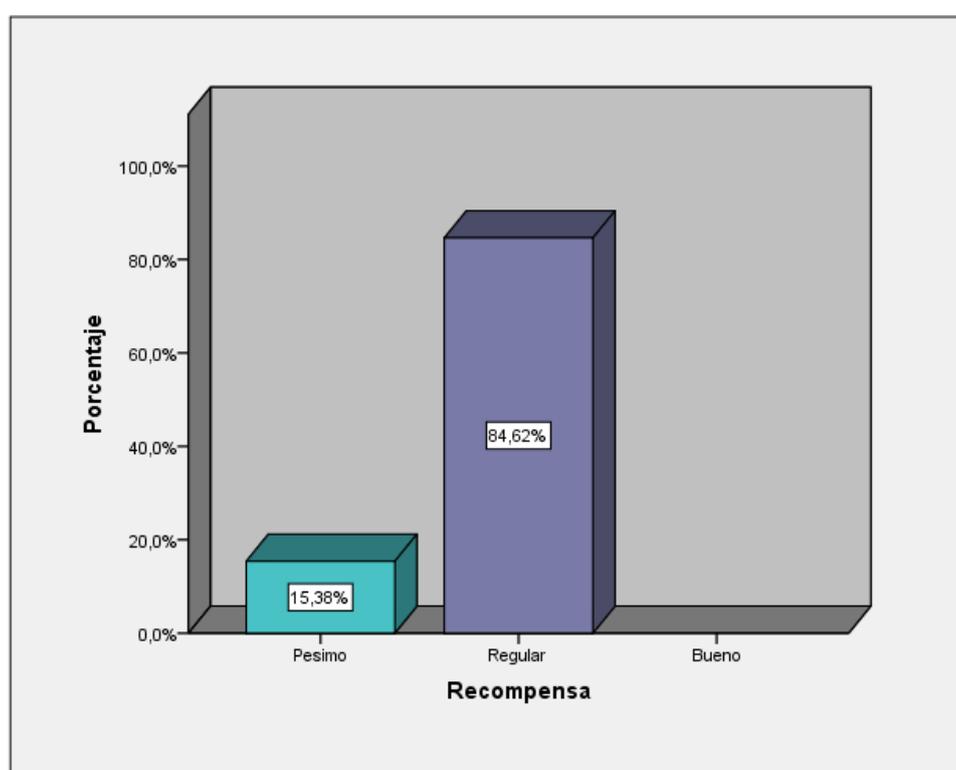
En la tabla 3 y figura 3 se presentan los niveles de la dimensión responsabilidad según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 5,77% indicó el nivel pésimo; 73,08% indicó el nivel regular y el 21,15% indicó el nivel bueno.

#### 4.1.4 Niveles de la dimensión recompensa

Tabla 4:

*Niveles de la dimensión recompensa según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	8	15.4
Regular	44	84.6
Bueno	-	-
Total	52	100.0



*Figura 4: Niveles de la dimensión recompensa según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

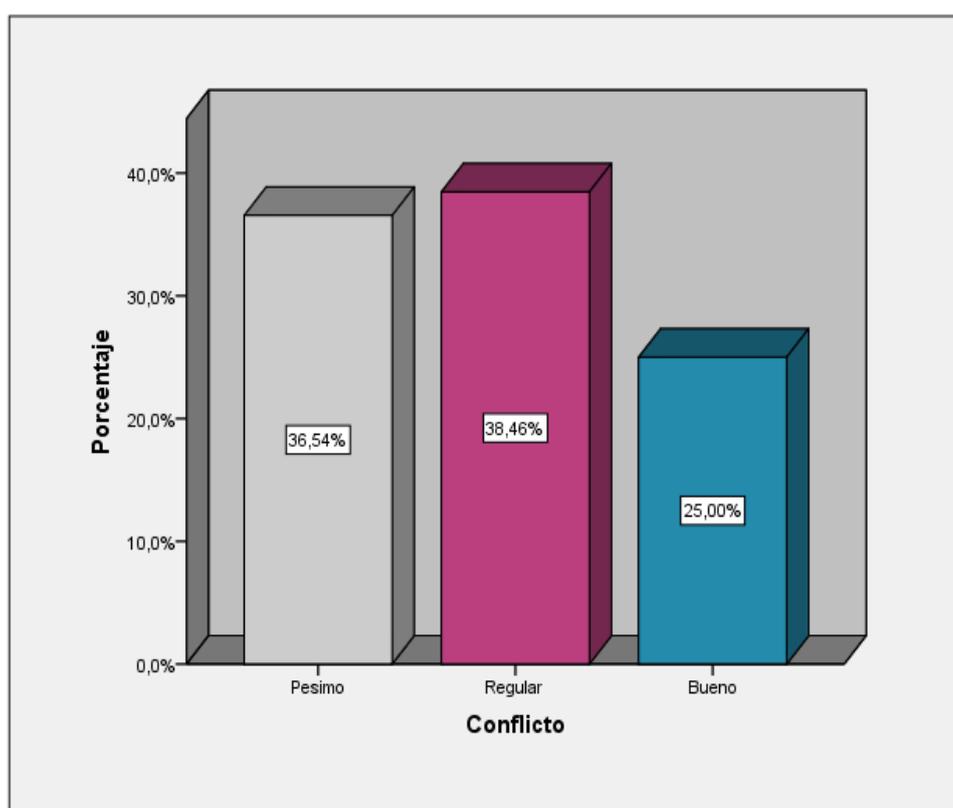
En la tabla 4 y figura 4 se presentan los niveles de la dimensión recompensa según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 15,38% indicó el nivel pésimo; el 84,62% indicó el nivel regular.

#### 4.1.5 Niveles de la dimensión conflicto

Tabla 5:

*Niveles de la dimensión conflicto según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	19	36.5
Regular	20	38.5
Bueno	13	25.0
Total	52	100.0



*Figura 5: Niveles de la dimensión conflicto según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

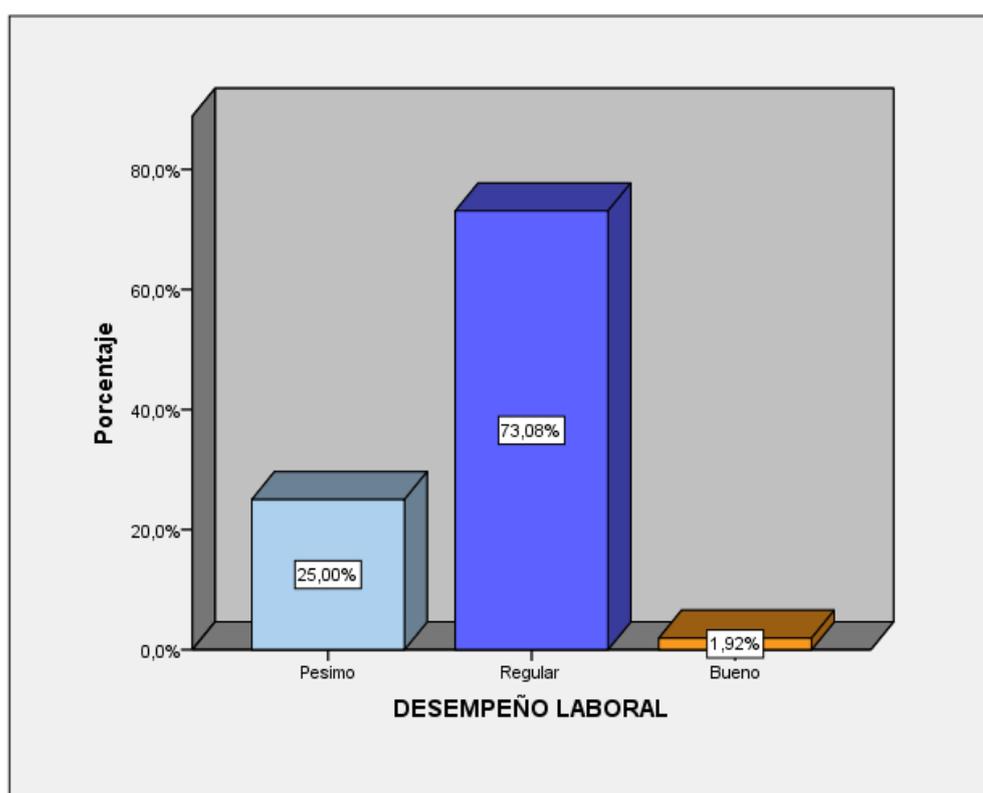
En la tabla 5 y figura 5 se presentan los niveles de la dimensión conflicto según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 36,54% indicó el nivel pésimo; el 38,46% indicó el nivel regular y el 25,00% indicó el nivel bueno

#### 4.1.6 Niveles del Desempeño Laboral

Tabla 6:

*Niveles del desempeño laboral según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	13	25.0
Regular	38	73.1
Bueno	1	1.9
Total	52	100.0



*Figura: 6: Niveles de desempeño laboral según los trabajadores de la empresa EIN SAC*

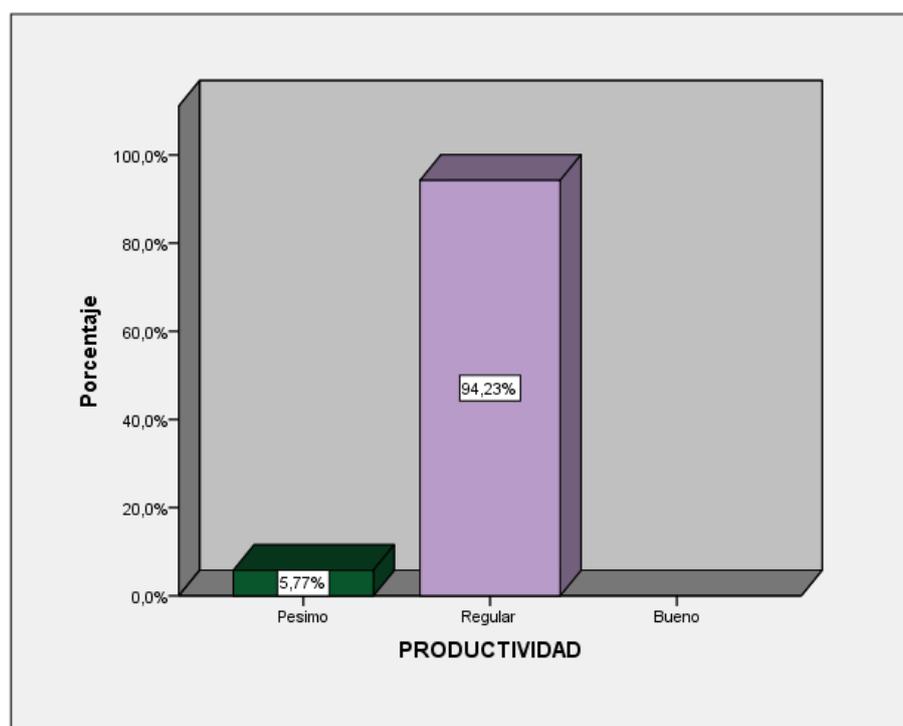
En la tabla 6 y figura 6 se presentan los niveles del desempeño laboral según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 25,00% indicó el nivel pésimo; el 73,08% indicó el nivel regular y el 1,92% indicó el nivel bueno.

#### 4.1.7 Niveles de la dimensión productividad

Tabla 7:

*Niveles de la dimensión productividad según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	3	5.8
Regular	49	94.2
Bueno	-	-
Total	52	100.0



*Figura 7: Niveles de la dimensión productividad según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

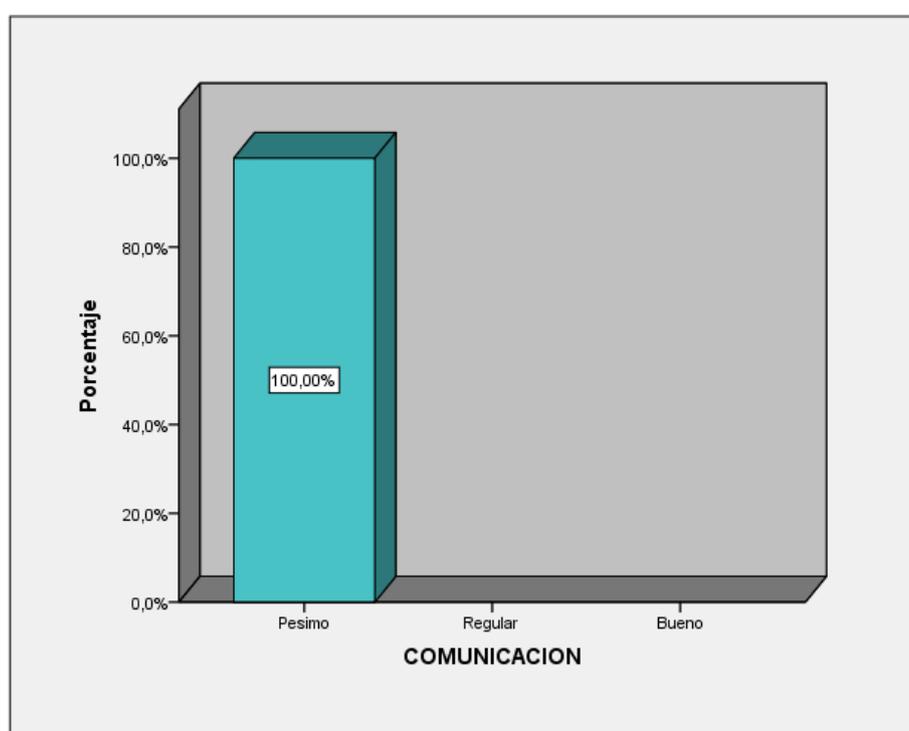
En la tabla 7 y figura 7 se presentan los niveles de la dimensión productividad según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 5,77% indicó el nivel pésimo; el 94,23% indicó el nivel regular.

#### 4.1.8 Niveles de la dimensión comunicación

Tabla 8:

*Niveles de la dimensión comunicación según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	52	100.0
Regular	-	-
Bueno	-	-
Total	52	100.0



*Figura 8: Niveles de la dimensión comunicación según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

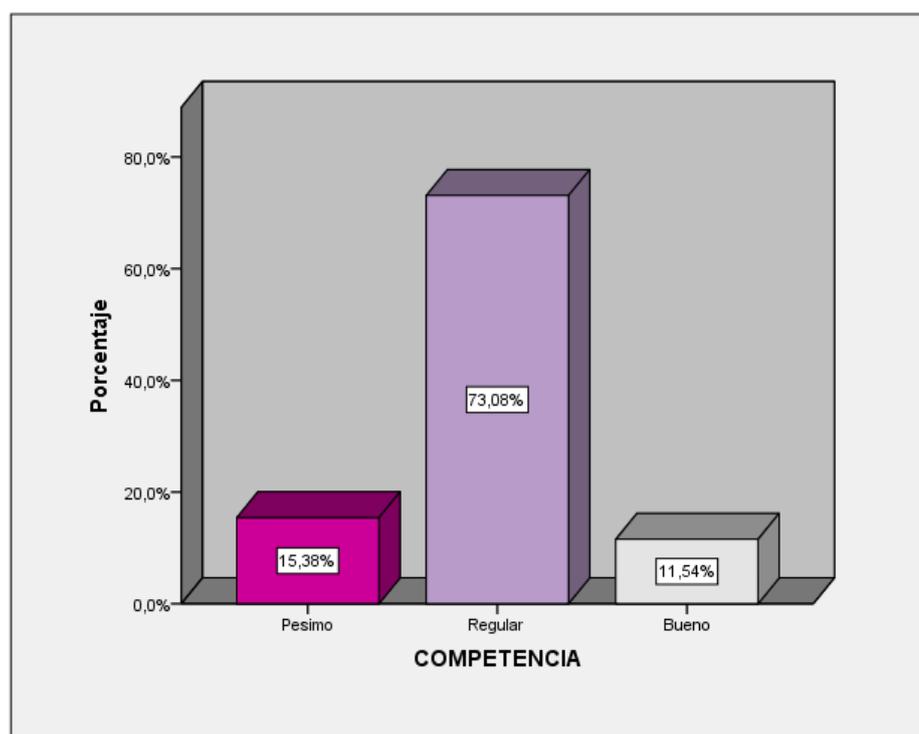
En la tabla 8 y figura 8 se presentan los niveles de la dimensión comunicación según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 100,00% indicó el nivel regular.

#### 4.1.9 Niveles de la dimensión competencia interpersonal

Tabla 9:

*Niveles de la dimensión competencia interpersonal según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	8	15.4
Regular	38	73.1
Bueno	6	11.5
Total	52	100.0



*Figura 9: Niveles de la dimensión competencia interpersonal según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

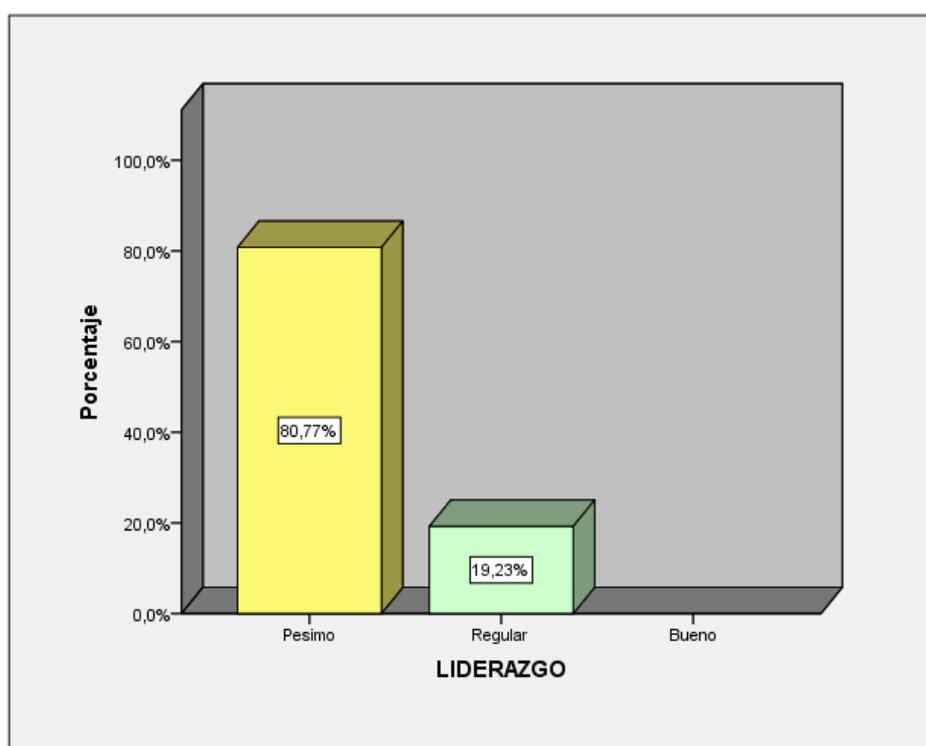
En la tabla 9 y figura 9 se presentan los niveles de la dimensión competencia interpersonal según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 15,38% indicó el nivel pésimo, el 73,08% indicó el nivel regular y el 11,54% indicó el nivel bueno.

#### 4.1.10 Niveles de la dimensión liderazgo

Tabla 10:

*Niveles de la dimensión liderazgo según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	42	80.8
Regular	10	19.2
Bueno	-	-
Total	52	100.0



*Figura 10: Niveles de la dimensión liderazgo según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017.*

En la tabla 10 y figura 10 se presentan los niveles de la dimensión liderazgo según los trabajadores de la empresa EIN SAC 2017 donde el 80,77% indicó el nivel pésimo y el 19,23% indicó el nivel regular.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general

$H_0$  : El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

$H_1$  : El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 11

*Prueba de correlación de Spearman entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC*

		nivel_v1		DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.566**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	52	52
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	.566**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	52	52

Como se aprecia en la tabla 11 el nivel de significancia calculado es igual .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .566 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente el clima organizacional se relaciona positiva y fuertemente con el Desempeño Laboral.

### 4.2.2 Hipótesis específica 1

$H_0$  : La estructura no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

$H_1$  : La estructura se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 12:

*Prueba de correlación de Spearman entre la estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC*

			Estructura	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Estructura	Coeficiente de correlación	1.000	.374**
		Sig. (bilateral)		.006
	Desempeño laboral	N	52	52
		Coeficiente de correlación	.374**	1.000
		Sig. (bilateral)	.006	
		N	52	52

Como se aprecia en la tabla 12 el nivel de significancia calculado es igual .006, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .374 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente la dimensión estructura se relaciona positiva y fuertemente con el desempeño laboral.

#### 4.2.3 Hipótesis específica 2

$H_0$  : La responsabilidad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

$H_1$  : La responsabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 13:

*Prueba de correlación de Spearman entre la dimensión responsabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.*

			Responsabilidad	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Responsabilidad	Coefficiente de correlación	1.000	.403**
		Sig. (bilateral)		.003
	Desempeño laboral	N	52	52
		Coefficiente de correlación	.403**	1.000
		Sig. (bilateral)	.003	
		N	52	52

Como se aprecia en la tabla 13 el nivel de significancia calculado es igual .003, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .403 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente la dimensión responsabilidad se relaciona positiva y fuertemente con el desempeño laboral.

#### 4.2.4 Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub> : La recompensa no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

H<sub>1</sub> : La recompensa se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 14:

*Prueba de correlación de Spearman entre el nivel de la dimensión recompensa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.*

			Recompensa	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Recompensa	Coefficiente de correlación	1.000	.719**
		Sig. (bilateral)		.000
	desempeño laboral	N	52	52
		Coefficiente de correlación	.719**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	52	52

Como se aprecia en la tabla 14 el nivel de significancia calculado es igual .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se accede la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .719 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente la dimensión recompensa se relaciona positiva y fuertemente con el desempeño laboral.

#### 4.2.5 Hipótesis específica 4

- $H_0$  : El conflicto no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.
- $H_1$  : El conflicto se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 15:

*Prueba de correlación de Spearman entre la dimensión conflicto y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.*

			Conflicto	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Conflicto	Coeficiente de correlación	1.000	.632**
		Sig. (bilateral)		.000
	Desempeño laboral	N	52	52
		Coeficiente de correlación	.632**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	52	52

Como se aprecia en la tabla 15 el nivel de significancia calculado es igual .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .632 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente la dimensión conflicto se relaciona positiva y fuertemente con el desempeño laboral.

## CAPITULO V: DISCUSIÓN

Según Ortega (2015): en la contrastación de la hipótesis hay correlación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional.

Se determinó el liderazgo, como una condición del desempeño laboral, se encuentra que obtiene importantes niveles, lo que podría estar implicando que esta habilidad tendría un buen desarrollo, necesiándose para el desarrollo de la institución académica en estudio.

A diferencia de nuestra investigación se encontró que el nivel de la dimensión liderazgo el 80,77% indico nivel pésimo evidenciando que se necesita que el líder pueda influir positivamente en su desempeño.

Para castro (2012) la baja productividad se da por la constante rotación de personal.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron la productividad se encuentra en un nivel regular 94,23% lo que indica que el desempeño se ve afectado de manera parcial, ya que los trabajadores si bajaran su rendimiento serían perjudiciales, y una de las razones de esta baja es la duplicidad de funciones.

Así como indican otros autores como Meléndez (2011):

El nivel de autoestima y desempeño de las personas puede verse afectado por distintos factores entre los que se encuentra el estrés generado por la naturaleza del trabajo o las condiciones del mismo.

En nuestra investigación se evidencio que la sobre carga de trabajo y al haber duplicidad de funciones (Estructura-procesos definidos), el estrés afecta el desempeño del personal.

Huamaní (2015) indica que El 61.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que no es suficiente los programas de capacitación, que brinda la empresa.

Al igual que en la presente investigación, no hay programas de capacitación.

La motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, sin embargo, ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades, y además

proporcionen un alto rendimiento para la empresa por lo tanto se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal, y es necesario que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para la realización de ésta.

Al igual que en la presente investigación el líder debe saber influir positivamente para que el desempeño de los trabajadores mejores, lo que evidencia que el nivel liderazgo (dimensión) la mayoría de los trabajadores indicaron que era pésimo (80,77%).

Según Quispe (2015) Existe una relación moderada entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral. Esta relación se confirma según el autor (Antonio, 2013), quién indica que la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia" que influye de manera directa en las acciones de los participantes. Este proceso se evidencia en el comportamiento de los trabajadores así lo señala Alderferen su Teoría de la Jerarquía.

En la presente investigación indico nivel regular con 94,23%(productividad) y comunicación interpersonal (73,08%)

Así como indican otros autores como Meléndez(2011):

El nivel de autoestima y desempeño de las personas puede verse afectado por distintos factores entre los que se encuentra el estrés generado por la naturaleza del trabajo o las condiciones del mismo.

En nuestra investigación se evidencio que la sobre carga de trabajo y al haber duplicidad de funciones, el estrés afecta el desempeño del personal.

En mi caso el desempeño laboral también se ve afectado por la duplicidad de funciones, el ambiente laboral no es el indicado para que se desarrolle bien las actividades, y las capacitaciones deben ser presenciales.

Huamani (2015).Tesis: “El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral del personal de conducción de Trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en

el 2013”, busca conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

Se determinó que el clima es favorable para la organización, como influye en el liderazgo, en el desempeño para lograr la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Los supervisores juegan un papel importante en el reconocimiento del desempeño de los colaboradores lo que dio efectos positivos en el clima organizacional

En mi investigación el clima organizacional guarda relación con el desempeño laboral de los trabajadores ya que el ambiente se siente cargado tanto por el estrés como por los diferentes conflictos q ocurren entre los trabajadores.

Sum (2015): Tesis: Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango).

Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

En mi investigación la motivación también afecta el desempeño ya que en los resultados se evidencia que la recompensa (motivación), indico un nivel regular, es por eso q se están dando soluciones como recompensar al empleado del mes, capacitarlo esto mejoraría notablemente el desempeño de los colaboradores.

Coello (2014). Tesis: Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO).

Se evidencia que hay altos niveles de Insatisfacción en sus Condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa, y las comunicaciones interpersonales.

En mi investigación también se ve plasmado que las condiciones laborales afecta el desempeño laboral, ya que al no tener un buen sistema y haber duplicidad de funciones el trabajo tarde más tiempo en realizarse, generando efectos en el desempeño.

## CONCLUSIONES

1.- La presente investigación se ha estudiado el clima organizacional de la empresa EIN sac, se analizó cómo influye diversos factores como la estructura, responsabilidad, recompensa, conflicto en el desempeño laboral, ya que en un ambiente armonioso es posible lograr calidad, productividad y por ende el éxito de las organización.

2.-Se determinó que si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral (objetivo principal) de acuerdo a los resultados encontrados.

3.-Se encontró que hay relación entre la estructura y el desempeño laboral (objetivo específico 1), respondiendo a la pregunta de qué manera se relacionan se demostró al haber duplicidad de tareas (Estructura) hace que los trabajadores repitan lo que ya se ha realizado, desperdiciando tiempo y generando que el proceso de actividades se retrase, generando estrés entre ellos. En la hipótesis se demostró que si se relacionan la responsabilidad con el desempeño, el nivel de significancia calculado es igual .006, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación.

4.-Se encontró que si hay relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral (objetivo específico 2), y respondiendo a la pregunta de qué manera se relacionan se demostró que el estrés laboral afecta el desempeño haciendo que los trabajadores no cumplan eficientemente con sus funciones lo que evidencia no estén muy comprometidos con la empresa (responsabilidad) el nivel alcanzado fue regular de 73,08%.En la hipótesis se demostró que si se relacionan la responsabilidad con el desempeño, el nivel de significancia calculado fue .003, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación.

5.-Se encontró que hay relación entre la recompensa y el desempeño laboral (objetivo específico 3), y respondiendo a la pregunta de qué manera se relacionan se demostró que la falta de recompensa (incentivos, buen salario) el desempeño de los trabajadores es regular ya que al no haber buena paga y trabajo acumulado hace que se desempeñen sin ganas, el nivel alcanzado fue regular 84,62%. Lo que indica que los colaboradores no se sienten bien remunerados. En la hipótesis se demostró que si se relacionan la recompensa con el desempeño, el nivel de significancia calculado fue .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación.

6.- Se encontró que si hay relación entre el conflicto y el desempeño laboral (objetivo específico 4), y respondiendo a la pregunta de qué manera se relacionan se demostró que el conflicto afecta el desempeño haciendo que los trabajadores tengan discusiones con sus demás compañeros. En la hipótesis se demostró que si se relacionan el conflicto con el desempeño, el nivel de significancia calculado fue .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación.

7.- Se determinó que los trabajadores no se encuentran muy satisfechos con sus labores, ya que hay mucha sobre carga de trabajo, duplicidad de funciones, el estrés generado provoca conflictos entre los colaboradores, no se sienten muy a gusto con el salario.

Los trabajadores están disponibles para recibir capacitaciones, a su vez se evidencia que hay aun algunos problemas entre los compañero que hace tenso el ambiente de trabajo, y esto se debe al estrés.

8.- La comunicación en el desarrollo de funciones es fundamental que se de forma clara, precisa y sencilla; para el normal funcionamiento de todo el sistema.

9.- El resultado de la relación del clima organizacional con el desempeño laboral del personal de la empresa EIN SAC. La investigación es deductivo cuantitativo, no experimental correlacional. La población fue de 52 trabajadores, determinándose que la muestra es censal debido a que se enfocó en los trabajadores de la sede de lima siendo la muestra la misma cantidad que la población (52 trabajadores), se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 29 preguntas que describían los elementos de las variables en cuestión; para contrastar la teoría con la realidad con cinco alternativas de respuesta. Los datos fueron procesados por el Software SPSS, se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional se encuentra en un nivel regular (82,69%) donde se podría mejorar el desempeño laboral; además se comprueba la hipótesis de que el clima organización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la empresa EIN SAC.

10.- La dimensión estructura según los trabajadores indicaron el nivel regular (75%), por eso es que la empresa tiene que verificar los procesos para q no haya duplicidad de funciones.

11.- La dimensión responsabilidad según los trabajadores indicaron el nivel regular (73,08%), por eso la empresa debe fidelizar a sus colaboradores para que estos se sientan comprometidos y gustosos de laborara ahí.

12.- La dimensión recompensa según los trabajadores indicaron el nivel regular (84,62%), por eso la empresa debe preocuparse por capacitar a sus colaboradores, y darles un salario justo.

13.- La dimensión conflicto según los trabajadores indico el nivel regular (38,46%), por eso la empresa debe realizar reuniones de grupo, para que se pueda resolver conflictos entre los trabajadores.

14.- El desempeño laboral según los trabajadores indico el nivel regular (73,08%), por tal motivo la empresa debe conseguir que su colaboradores se sientan a gusto trabajando.

15.- La dimensión productividad según los trabajadores indico el nivel regular (94,23%), por tal motivo la empresa debe enfocarse en los procesos, el tiempo de las actividades, teniendo en cuenta el ambiente laboral.

16.- La dimensión comunicación según los trabajadores indico el nivel pésimo (100%), se hace notorio que la empresa debe tomar medidas para que todos los colaboradores tengan conocimiento de sus funciones, transmitir bien la información para el logro de las metas.

17.- La dimensión competencia interpersonal según los trabajadores indico el nivel regular (73,08%), la persona encargada (líder) debe saber llegar a sus colaboradores (empatía).

18.- La dimensión liderazgo según los trabajadores indico el nivel pésimo (80,77 %), se evidencia que se tienen que tomar medidas para poder dar confianza a los trabajadores y la realización de actividades se desarrollen mejor.

19.- Es responsabilidad de la empresa realizar un replanteo en la gestión de procesos, para revertir los resultados y lograr mantener un buen clima organizacional para que se dé un buen desempeño.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Realizar charlas motivacionales, donde el jefe aparte de ver el tema del trabajo también se preocupe por los intereses personales de los trabajadores.
- 2.- Verificar el proceso para detectar duplicidad de funciones.
- 3.- A los trabajadores nuevos explicarles bien sus funciones y conseguir fidelizarlos.
- 4.- Aplicar el proceso de resolución de conflictos como es el de manejar los problemas que se presentan, identificando el problema, analizándolo, recopilando hechos e información, desarrollando soluciones alternativas, Selecciona la mejor solución, se diseña un plan de acción, se implementa una solución y luego se evalúa.
- 5.- Implementar talleres de liderazgo y manejo de personal al jefe, y coordinadores, como también contar con el apoyo de un psicólogo.
- 6.- Establecer un buen sistema (software) para agilizar los procesos (Infraestructura tecnológica).

## FUENTES DE INFORMACION

- Alfaro, C. (2012). Metodología de investigación científica aplicado a la ingeniería. (Informe final del proyecto de investigación). Universidad nacional del callao, Perú.  
Recuperado de [http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/IF\\_ABRIL\\_2012/IF\\_ALFARO%20RODRIGUEZ\\_FIEE.pdf](http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/IF_ABRIL_2012/IF_ALFARO%20RODRIGUEZ_FIEE.pdf)
- Araujo, C. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Instituto universitario de tecnología del estado trujillo – venezuela .volumen (4).  
<Http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>
- Alles,M.(2006).Desempeño por competencias-Evaluación de 360°.Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Álvarez,( s.f).Apuntes de la materia Orgón y Métodos del trabajo.Recuperado el 9 de abril de 2017 de <http://www.elergonomista.com/dom01.html>
- Análisis de puestos (s.f). En Monografias.com. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://www.monografias.com/trabajos92/puestos-analisis/puestos-analisis2.shtml>
- Balliache, D. (s.f).El problema y su delimitación. Recuperado el 15 de setiembre de 2016 de [http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevatecnologias/wp-content/uploads/2015/06/01\\_Planteo-del-problema-SI.pdf](http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevatecnologias/wp-content/uploads/2015/06/01_Planteo-del-problema-SI.pdf)
- Castro. S (2012). Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de educación aeronáutica del comando aéreo de combate no. 1. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/10820/CastroSerranoSandraVictoria2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Coello, V. (2014). Tesis: Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO) (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador
- Castro, L. (2016): Tesis: La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. México D.F, México: Mac Graw Hill Interamericana
- Chiavenato (2009). Gestión del talento humano. Mexico. D.F. McGraw-Hill-Interamericana.
- Chiavenato (2007). Administración de recursos humanos. Mexico. D.F. McGraw-Hill-Interamericana
- Camargo (s.f). Eumed.net. Recuperado el 9 de abril de 2017 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm>
- Contreras, Díaz y Hernández (s.f). Multiculturalidad: Análisis y perspectiva a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. Recuperado el 10 de abril de 2017 de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)
- Concepto de actividad (s.f). En De conceptos.com. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://deconceptos.com/general/actividad>
- Celis (s.f). Logro de metas y objetivos. Desarrollo personal. Recuperado de <http://www.sebascelis.com/logro-de-metas-y-objetivos/>
- Conocimiento (s.f). En Wikipedia. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>

Correlación, (s.f). En Wikipedia. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Correlaci%C3%B3n>

Contrastación de la Hipótesis, (2012). En Slide Share. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://es.slideshare.net/nesito29/contrastacin-de-la-hipotesis>

Coefficiente de correlación, (s.f). En Universitat de Valencia. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://www.uv.es/ceaces/base/descriptiva/coefcorre.htm>

Cuál es la definición del desempeño laboral (s.f) En ehowenespanol. Recuperado el 8 de abril de 2017 de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info\\_149860/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/)

Definición de oposición (s.f). En definicion ABC. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <https://www.definicionabc.com/general/oposicion.php>

Definiciones de comunicación según diferentes autores (s.f). Webscolar. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://www.webscolar.com/definiciones-de-comunicacion-segun-diferentes-autores>

Definición de liderazgo según autores (2011). En Liderazgo e innovación empresarial. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

Desempeño Laboral, (s.f ). En Ecured. Recuperado el 8 de abril de 2017 de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

Enfoque cuantitativo, (2015). En Wordpress.com. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://humanidades2osneideracevedo.wordpress.com/2015/05/28/enfoque-cuantitativo/>

- Enfoque cualitativo, (2015). En Slide Share. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://es.slideshare.net/aacevedolipes/2-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-de-investigacin>
- Fernández, R. (2014). Tesis: “Relaciones entre el bienestar subjetivo y el desempeño laboral en gerentes” (Tesis de pregrado). Pontificia universidad católica del Perú.
- Flores, C. (2009). Análisis Estadístico Descriptivo. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/analisis-estadistico-descriptivo/analisis-estadistico-descriptivo.pdf>
- Fidelización (s.f). En Wikipedia. Recuperado el 9 de abril de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>
- Gorriti (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23(3),367-387. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602007.pdf>
- Hernández, Fernández, & Baptista(2014), Metodología de la investigación Científica.Mexico D.F. Mc Graw Hill
- Hernández, V., & Fernanda, M. (2011): Tesis: Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica (Tesis de Maestría). Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia
- Huamani, N. (2015). Tesis: “El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral del personal de conducción de Trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013” (Tesis de pregrado). Universidad nacional tecnológica de Lima Sur, Perú.
- Hipótesis (método científico), (s.f).En Wikipedia. Recuperado el 14 de abril de 2017 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Hip%C3%B3tesis\\_\(m%C3%A9todo\\_cient%C3%ADfico\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Hip%C3%B3tesis_(m%C3%A9todo_cient%C3%ADfico))

- Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006). Comportamiento organizacional. Mexico. D.F. McGraw-Hill-Interamericana.
- James, L. (2014). Desempeño laboral. Gestión de desempeño. <https://prezi.com/0h5jmni7alno/linda-jaimes-alba/>
- Liderazgo (s.f). En Wikipedia. Recuperado el 9 de abril de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- Muñoz, A. (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral, Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Margarita Chiang, José Martín, Antonio Núñez, (2010). Clima y Satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.
- Mayuri, J. (2008). Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006 (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Meléndez, D. (2011). Tesis: Relación entre autoestima y desempeño laboral en un grupo de mensajeros de una empresa dedicada a repartir correspondencia, ubicada en la Ciudad de Guatemala (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Montes, L. (2012). Título: “Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos” (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima. Perú.
- Moreno, E. (7 de agosto de 2013). Metodología de la Investigación, pautas para hacer tesis. (2013). Blogspot. Recuperado de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe/2013/08/delimitacion-del-problema-de.html>

Ortega, C. (2015). Tesis: “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima” (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Peru.

Organización (s.f). En Definicion.de. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://definicion.de/organizacion/>

Pérez, N., y Rivera, P. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013 (tesis magistral). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú. Recuperado de [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestría\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestría_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Presupuesto (s.f) En Wikipedia. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

Puntualidad (s.f). En wikipedia. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Puntualidad>

¿Qué es una prueba de hipótesis?, (s.f). En Soporte de Minitab 17. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/basic-statistics-and-graphs/hypothesis-tests/basics/what-is-a-hypothesis-test/>

Que es una tabla de doble entrada (s.f) En cultura 10 de formación y estudio. Recuperado el 8 de abril de 2017 de [https://www.cultura10.com/tabla-de-doble-entrada/#iquestQueacute\\_son\\_las\\_tablas\\_de\\_doble\\_entrada](https://www.cultura10.com/tabla-de-doble-entrada/#iquestQueacute_son_las_tablas_de_doble_entrada)

Reporte(s.f) En Definicion.de. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://definicion.de/reporte/>

Remuneración(s.f). En Definición. de. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://definicion.de/remuneracion/>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2010).Administración. México: Pearson. Décima Edición
- Rafael (2006). Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la Organización Castrense Venezolana. Tesis Doctoral. Universidad nacional experimental Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/ambiente%20laboral.htm>
- Responsabilidades y tareas claras en la empresa (s.f). En IdeasparaPyMEs.com. Recuperado el 12 de abril de 2017 de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/cc-responsabilidades-en-las-empresas.shtml>
- Representación gráfica de datos (s.f).Recuperado de [http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales\\_didacticos/Estadistica\\_3eso/graficos\\_estadisticos\\_mgc.html](http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales_didacticos/Estadistica_3eso/graficos_estadisticos_mgc.html)
- Representación tabular de datos (s.f).En de Estadistic 33 .Recuperado el 7 de abril de 2017 de <http://estadistic33.blogspot.pe/2012/08/representacion-tabular-de-datos.html>
- Rodríguez Peñuelas (2008) Material de Seminario de Tesis. (Guía Para Diseñar Proyectos de Investigación de Tesis) del Doctorado en Estudios Fiscales de la FCA de la UAS.
- Sabino Carlos A. (1986) El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Sum, M. (2015): Tesis: Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango) (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Significado de meta (s.f). En significados. Recuperado el 9 de abril de 2017 de <https://www.significados.com/meta/>
- significado de Know How, (s.f)-En Significados. Recuperado el 8 de abril de 2017 de <https://www.significados.com/know-how/>
- Variables cuantitativas, (s.f). En definición. De. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <http://definicion.de/variable-cuantitativa/>

Villa, J. (2014). Deficiencias en el rendimiento Laboral. <https://prezi.com/r6mscip/deficiencias-en-el-rendimiento-laboral/>

## **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Proyecto de Investigación**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EIN SAC SAN ISIDRO-LIMA 2016**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	TIPO, METODO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
<p><b><u>PROBLEMA GENERAL:</u></b></p> <p>¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC?</p> <p><b><u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</u></b></p> <p><b>P1:</b> ¿De qué manera se relaciona la Estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC?</p> <p><b>P2:</b> ¿De qué manera se relaciona la Responsabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC?</p> <p><b>P3:</b> ¿De qué forma se relaciona la Recompensa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC?</p> <p><b>P4:</b> ¿De qué forma se relaciona el conflicto y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC?</p>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL:</u></b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p> <p><b><u>OBJETIVO ESPECÍFICO:</u></b></p> <p><b>O1:</b> Determinar la relación que existe entre la Estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p> <p><b>O2:</b> Determinar la relación que existe entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p> <p><b>O3:</b> Determinar la relación que existe entre la recompensa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p> <p><b>O4:</b> Determinar la relación existente entre el conflicto y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC?</p>	<p><b><u>HIPOTESIS GENERAL:</u></b></p> <p>Se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p> <p><b><u>HIPOTESIS ESPECÍFICA:</u></b></p> <p><b>H1:</b> Se relaciona la estructura con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p> <p><b>H2:</b> Se relaciona la responsabilidad con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p> <p><b>H3:</b> Se relaciona la recompensa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p> <p><b>H4:</b> Se relaciona el conflicto con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa EIN SAC.</p>	<p><b>Variable Independiente: Clima Organizacional</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>1) Estructura 2) Responsabilidad 3) Recompensa 4) Conflicto</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>- Organización - Proceso definidos - Presupuesto - Toma de decisiones - Puntualidad - Reporte de anomalías - Remuneración - Capacitación - Oposición de ideas - Cambios</p> <p><b>Variable dependiente: Desempeño Laboral</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>1) Productividad 2) Comunicación 3) Competencia interpersonal 4) Liderazgo</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>- Tiempo de actividades - Ambiente laboral - Nivel de producción - Metas logradas. - Cumplimiento de las tareas asignadas - Conocimiento dentro del puesto de trabajo. - Relación interpersonal - Empatía - Trabajo en equipo - control del grupo - Fidelizar</p>	<p><b><u>Tipo de investigación</u></b></p> <p>El tipo de investigación utilizada en nuestra investigación es aplicada.</p> <p><b><u>Método De La Investigación</u></b></p> <p>cuantitativo</p> <p><b><u>Nivel de Investigación</u></b></p> <p>El trabajo de investigación se desarrollara a un nivel de carácter descriptivo y correlacional</p> <p><b><u>Diseño de la investigación</u></b></p> <p>No experimental correlacional</p>

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION**

**Proyecto de Investigación**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EIN SAC SURQUILLO-LIMA 2017**

<b>VARIABLES</b>	<b>concepto</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>VARIABLE 1</b> Clima Organizacional</p>	<p>Chiavenato, I. (2006) Clima organizacional, constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. (p. 321)</p>	-Estructura	-Organización
			- Proceso definidos
			- Presupuesto
		-Responsabilidad	-Toma de decisiones
			- Puntualidad
			-Reporte de anomalías
		-Recompensa	- Remuneración
			-Capacitación
		- Conflicto	-Oposición de ideas
			-Cambios
<p><b>VARIABLE 2</b> DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Según Chiavenato, I. (2009).El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las</p>	-Productividad	-Tiempo de actividades
			- Ambiente laboral
			- Nivel de producción
		-comunicación	-Metas logradas.
			- Cumplimiento de las tareas asignadas

	condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar (p.246)		- Conocimiento dentro del puesto de trabajo.
		-Competencia interpersonal	-Relación interpersonal
			- Empatía
			-Trabajo en equipo
		-Liderazgo	-control del grupo
			-Fidelizar

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES Y EDUCACION ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES					
INSTRUCCIONES					
POR FAVOR, CONTESTA AL CUESTIONARIO SIGUIENTE. ES MUY IMPORTANTE QUE CONTESTES EL CUESTIONARIO COMPLETO Y CON HONESTIDAD.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La encuesta consta de 15 preguntas</li> <li>• Lea atentamente cada una de ellas y elija alguna de las alternativas presentadas.</li> <li>• Esta encuesta será completamente anónima (carácter confidencial).</li> <li>• Marca con una X tu respuesta</li> </ul>					
Siempre 5	casi siempre 4	Algunas veces 3	Muy pocas veces 2	Nunca 1	
					Valoración
					5 4 3 2 1
	<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
	<b>DIMENSION: ESTRUCTURA</b>				
1	¿Las funciones están claramente definidas?				
2	¿Se evidencia con claridad los procesos que se desarrollan?				
3	¿Las compras de los requerimientos para las capacitaciones están debidamente presupuestadas?				
4	¿Se establece con anticipación las actividades?				
	<b>DIMENSION: RESPONSABILIDAD</b>				
5	¿Considera que al decidir sobre algo importante se toman en cuenta dicha opinión?				
6	¿Hay puntualidad en el pago de salarios?				
7	¿Al detectar errores en alguno de los procesos se informa para su respectiva corrección?				
8	¿Hay compromiso por parte de todos los compañeros de trabajo?				
	<b>DIMENSION: RECOMPENSA</b>				
9	¿La empresa se preocupa por capacitar a los colaboradores?				
10	¿Hay un buen sistema de promoción para que el mejor trabajador ascienda?				
11	¿Considera adecuado el monto salarial por las funciones que se realizan?				
	<b>DIMENSION: CONFLICTO</b>				
12	¿Al no haber acuerdo entre los colaboradores la decisión final debería ser tomada por el más antiguo?				
13	¿Considera los cambios de planes imprevistos un problema para la obtención de los objetivos?				
14	¿Los problemas ocurridos entre los colaboradores generan estrés laboral?				

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES Y EDUCACION ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES					
INSTRUCCIONES					
POR FAVOR, CONTESTA AL CUESTIONARIO SIGUIENTE. ES MUY IMPORTANTE QUE CONTESTES EL CUESTIONARIO COMPLETO Y CON HONESTIDAD.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La encuesta consta de 15 preguntas</li> <li>• Lea atentamente cada una de ellas y elija alguna de las alternativas presentadas.</li> <li>• Esta encuesta será completamente anónima (carácter confidencial).</li> <li>• Marca con una X tu respuesta</li> </ul>					
Siempre 5	casi siempre 4	Algunas veces 3	Muy pocas veces 2	Nunca 1	
				Valoración	
				5	4
				3	2
				1	
	<b>VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL</b>				
	<b>DIMENSION: PRODUCTIVIDAD</b>				
1	¿Considera el tiempo que se toma para la realización de las actividades es el óptimo?				
2	¿Contribuye a desarrollar bien las actividades el ambiente de trabajo?				
3	¿Los estándares de ejecución de actividades van mejorando?				
4	¿Considera que la realización de las actividades se ve afectada por los problemas entre compañeros?				
	<b>DIMENSION: COMUNICACION</b>				
5	¿Se cumple con los objetivos planteados por la empresa?				
6	¿Se conocen bien las actividades a realizar?				
7	¿Los colaboradores nuevos logran realizar las tareas asignadas?				
8	¿La transmisión de información se da igual para todos?				
	<b>DIMENSION: COMPETENCIA INTERPERSONAL</b>				
9	¿Cree que el líder tiene la capacidad para crear buenas relaciones con los colaboradores?				
10	¿Considera que el trabajo en equipo que se realiza, está dando buenos resultados?				
11	¿Todos los integrantes del equipo aportan para la obtención de las metas?				
	<b>DIMENSION: LIDERAZGO</b>				
12	¿Considera que se debe realizar un control constante?				
13	¿El líder debe afianzar más sus relaciones con los nuevos colaboradores para que se adapten rápido a la empresa?				
14	¿El líder realiza un buen control de las actividades?				
15	¿El líder inspira confianza?				

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres: Cabrera Burg. Feil

Cargo e Institución donde labora: Docente de la Escuela de Administración Y Negocios Internacionales.

Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: TEST PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Investigador: ROCIO PAMELA CAMARGO REYES

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para determinar la correlación del clima organizacional respecto al desempeño laboral.				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la Administración.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80	

#### II. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable.

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

80

Lima, 24 Mayo del 2017.

  
Firma del experto

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres: .....

*SUELDO MERNEZ JIMENEZ PJO*

Cargo e Institución donde labora: *Docente de la Escuela de Administración Y Negocios Internacionales.*

Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: TEST PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Investigador: ROCIO PAMELA CAMARGO REYES

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para determinar la correlación del clima organizacional respecto al desempeño laboral.					90%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la Administración.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					90%

#### II. OPINION DE APLICABILIDAD:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90%

Lima, 24 Mayo del 2017.

Firma del experto

*[Firma manuscrita]*  
*DR. JIMENEZ SUELDO*