



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales**

**TESIS**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
COLABORADORES EXTERNOS DE LA EMPRESA SUPERMERCADOS PERUANOS  
S.A. DE TACNA, AÑO 2017”**

**Presentado por:**

**Bach. Luis Miguel Limachi Cahui**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TACNA-PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres Pablo y Jenny, por ser el apoyo esencial en toda mi educación, que a pesar de todos los problemas que hemos podido pasar, se ha mantenido perfectamente a través del tiempo.*

*A mi hermana Jhoselyn, por su apoyo, porque sus palabras de aliento y motivación, no dejaron que me rinda en el camino.*

*A mis abuelos Julián y Leonor, por su alegría que fue mi principal motivo para la elaboración de esta tesis.*

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar, agradecer a Dios, que me dio la fuerza y la fe para terminar algo que me parecía imposible. A mi profesor Mario Gálvez por todo el apoyo, esfuerzo y dedicación que me brindó para culminar este proyecto.*

*A mis amigos, con quienes intercambiamos dudas y experiencias en nuestra formación profesional.*

*A mi asesor, Javier Mendoza por sus conocimientos y orientaciones que han sido fundamentales para tener una formación completa como investigador.*

*Finalmente, a mis maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestra vida universitaria, y que me asesoraron en la elaboración de esta tesis.*

## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad establecer la relación entre el clima laboral y la percepción en la productividad de los colaboradores externos de la empresa supermercados peruanos S.A. de la ciudad de Tacna.

Como hipótesis se consideró: El clima laboral tiene relación directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017. Se utilizó el diseño no experimental, transversal - correlacional. El tamaño de la muestra fue de 50 personas que laboran como personal externo de la empresa.

Las variables de estudio fueron, el clima laboral que es un factor interno de la empresa y la percepción de la productividad que se deduce con el desempeño de los colaboradores. De acuerdo al análisis efectuado, se llegó a determinar que el clima laboral no tiene una relación en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa supermercados peruanos S.A. lo que nos permite rechazar la hipótesis principal que se había planteado en la investigación.

**Palabras clave:** *Productividad, percepción, clima laboral, desempeño, organizaciones, instrumentos de recolección, validez, confiabilidad.*

## ABSTRACT

The purpose of this research is to establish the relationship between the work climate and the perception of the productivity of the external collaborators of the Peruvian supermarkets S.A. from the city of Tacna.

As hypothesis, it was considered: The work climate has a direct relation in the perception of the productivity of the external collaborators of the company "Supermercados Peruanos S.A." of Tacna, year 2017. The non-experimental, cross-correlation design was used. The sample size was 50 people who work as external personnel of the company.

The study variables were, the work climate that is an internal factor of the company and the perception of the productivity that is deduced with the performance of the collaborators. According to the analysis carried out, it was determined that the work environment does not have a relationship in the perception of the productivity of the external collaborators of the Peruvian supermarket company S.A. which allows us to reject the main hypothesis that had been raised in the investigation.

**Keywords:** Productivity, perception, work climate, performance, organizations, collection instruments, validity, reliability.

## ÍNDICE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Formulación del Problema .....	4
1.3 Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Justificación del Estudio .....	6
1.5 Limitaciones de la Investigación .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Antecedentes del Estudio .....	8
2.2. Bases Teóricas .....	10
2.2.1. Clima Laboral .....	10
2.2.1.1 Definición de Clima Laboral .....	10
2.2.1.2. Tipos de Clima Laboral .....	12
2.2.1.3. Teorías de Clima Laboral.....	13
2.2.1.4. Motivación Humana en el Clima Laboral.....	17
2.2.1.5. Procesos que interviene en el clima laboral.....	18
2.2.1.6. Elementos del Clima Laboral .....	19
2.2.1.7. Métodos de Evaluación del Clima Laboral .....	20
2.2.1.8. Dimensiones del Clima Laboral .....	25
2.2.1.9. Clima laboral en las organizaciones .....	33

2.2.1.10. Variables del clima laboral .....	35
2.2.2. Productividad.....	36
2.2.2.1. Definición de Productividad .....	36
2.2.2.2. Medición de la productividad .....	38
2.2.2.3. Factores que influyen en la productividad .....	39
2.2.2.4. Factores para mejorar la productividad .....	40
2.2.2.5. Indicadores de la productividad .....	46
2.2.2.6. Beneficios de la productividad.....	50
2.2.2.7. Productividad en la empresa .....	50
2.2.2.8. Análisis de la productividad en la empresa.....	53
2.2.2.9. Importancia y función de la productividad .....	55
2.2.2.10. Factores que afectan la productividad.....	56
2.2.2.11. Administración de la productividad .....	60
2.2.2.12. Dimensiones de la productividad .....	62
2.3. Definición de términos básicos.....	62
2.4. Hipótesis .....	64
2.4.1. Hipótesis general .....	64
2.4.2. Hipótesis específicas .....	65
2.5. Variables .....	66
2.5.1. Definición conceptual de la variable .....	66
2.5.2. Definición operacional de la variable .....	67
2.5.3. Operacionalización de la variable .....	68
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	70
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	70
3.1.1. Tipo de investigación .....	70
3.1.2. Nivel de investigación .....	70
3.2. Descripción del ámbito de la investigación .....	70
3.3. Población y muestra .....	70
3.3.1. Población:.....	70
3.3.2. Muestra: .....	71
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	71

3.4.1.	Técnicas: .....	71
3.4.2.	Instrumentos.....	71
3.5.	Validez y confiabilidad del instrumento.....	71
3.6.	Plan de recolección y procesamiento de datos.....	72
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....		73
4.1.	Resultados de la investigación .....	73
4.1.1.	Análisis descriptivo de las variables .....	73
4.1.1.1.	Análisis descriptivo de la variable clima laboral .....	73
4.1.1.2.	Análisis descriptivo de la variable productividad .....	79
4.1.2.	Pruebas de hipótesis de las variables .....	83
4.1.2.1.	Prueba de normalidad.....	83
4.1.2.2.	Prueba de hipótesis específica.....	84
4.1.2.3.	Prueba de hipótesis principal .....	95
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN .....		97
5.1.	Discusión.....	97
5.1.1.	Discusión sobre la hipótesis .....	97
5.1.2.	Discusión sobre los objetivos.....	97
5.1.3.	Discusión sobre los antecedentes.....	100
5.2.	Conclusiones .....	103
5.3.	Recomendaciones .....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		107



## ÍNDICE      BLAS

Tabla 1 Dimensión estructura.....	73
Tabla 2 Dimensión responsabilidad.....	72
Tabla 3 Dimensión recompensa.....	73
Tabla 4 Dimensión riesgo.....	75
Tabla 5 Dimensión calidez.....	76
Tabla 6 Dimensión apoyo.....	76
Tabla 7 Dimensión normas.....	77
Tabla 8 Dimensión conflicto.....	78
Tabla 9 Dimensión identidad.....	78
Tabla 10 Clima laboral.....	79
Tabla 11 Dimensión efectividad.....	80
Tabla 12 Dimensión eficacia.....	80
Tabla 13 Dimensión eficiencia.....	81
Tabla 14 Productividad.....	81
Tabla 15. Prueba de normalidad kolmogorov-smirnov.....	83
Tabla 16 Prueba de hipótesis específica.....	84
Tabla 17 Prueba de hipótesis específica.....	88
Tabla 18 Prueba de hipótesis principal.....	92

## ÍNDICE      JURAS

Figura 1: Proceso básico de la motivación .....	17
Figura 2. Dimensiones propuestas de litwin y stringer .....	29
Figura 3. Dimensiones del clima laboral de pritchard y karasick .....	31
Figura 4. Características y tipos de clima laboral en las organizaciones.....	35

## INTRODUCCIÓN

Se vive en un tiempo donde las organizaciones cambian y sus necesidades también, un componente de mucha importancia en las organizaciones es el clima laboral con el que se cuenta, la forma en cómo se sienten los colaboradores, las relaciones que existen entre ellos y demás aspectos que influyen en un clima laboral favorable. En relación al clima laboral, se establece el nivel de percepción de la productividad de una empresa y de los colaboradores.

En virtud de lo anteriormente expuesto surge la iniciativa de realizar un análisis del clima laboral y su influencia en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa supermercados peruanos S.A.

La presente investigación tiene como finalidad determinar si existe una relación del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos y orientar a las empresas a un manejo adecuado del clima laboral. La investigación consta de cinco capítulos donde a continuación se procederá a explicar en forma concisa.

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, seguidamente de los objetivos generales y específicos y la justificación de la investigación.

En el capítulo II se presenta el Marco Teórico de la investigación, conteniendo antecedentes de distintos autores, también se presentan las bases teóricas de las variables a utilizar y se formula la hipótesis de la investigación, así como también las variables de estudio.

En el capítulo III se desarrolla la metodología de la investigación que abarca el ámbito de estudio, el tipo de investigación, el nivel de Investigación, el método de Investigación, el diseño de investigación, la población, muestra, muestreo, las técnicas

e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos de la investigación y la discusión con la hipótesis planteada, los objetivos y los antecedentes planteados.

En el capítulo V se detallan las conclusiones que se obtuvieron del análisis de estudio del clima laboral y la productividad en la empresa. Y las recomendaciones planteadas de acuerdo al análisis elaborado.

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno y a las transformaciones que pueden suceder en el orden interno, tales como los cambios de directivos, las fusiones con otras empresas, las mudanzas, la incorporación de tecnología y de procedimientos de calidad, entre otros. Ante tales circunstancias, muchas veces se encuentran resistencias por parte de los recursos humanos inmersos en climas laborales hostiles que afectan su funcionamiento y rendimiento. Por consiguiente, asumir el impacto del clima laboral en la percepción de la productividad es el primer paso para que su influencia sea beneficiosa y no perjudicial (Albrecht, 1988, p. 87)

El clima laboral se ha convertido en un factor de mucha importancia para una empresa, si no existe un clima laboral adecuado los colaboradores pueden no sentirse cómodos en su centro de trabajo, generando serios problemas para la empresa. En la actualidad, la mayoría de las empresas *retail* optan por contratar empresas *services*, con el propósito de reclutar a personal externo que pueda trabajar más horas, con un sueldo mínimo vitalicio y de realizar labores que no les corresponde dentro de la empresa. Esto, en muchos casos, generaría molestias dificultando los niveles de productividad en ellos. Esta problemática se presenta en la Empresa Supermercados Peruanos S.A. – Plaza Veá Tacna, donde se observó que el clima laboral no es el adecuado. Es decir, los factores que existen para generar un buen clima laboral son limitados y no contribuyen a un buen desenvolvimiento por parte de sus colaboradores. Los factores que se observaron son los siguientes:

Primero: La comunicación de los colaboradores internos y externos no es fluida, lo dificulta a que se realice trabajos en equipo.

Segundo: La autonomía de los colaboradores externos para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada.

El objetivo principal de esta investigación es analizar si en la actualidad el clima laboral es un factor influyente en la percepción de la productividad de esta empresa. Los resultados obtenidos permitirán mejorar los niveles de productividad laboral, en relación con la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. contribuyendo de esta manera, no solo con la rentabilidad de Plaza vea - Tacna, sino también con el clima laboral de la empresa que actualmente se observa deteriorado.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuál es la relación entre el clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” Tacna, año 2017?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la relación del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer la relación de la estructura del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.
- b. Establecer la relación de la responsabilidad del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.
- c. Establecer la relación de la recompensa del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.
- d. Establecer la relación del riesgo del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.
- e. Establecer la relación de la calidez del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.
- f. Establecer la relación del apoyo del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.
- g. Establecer la relación de las normas del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

- h. Establecer la relación del conflicto del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.
- i. Establecer la relación de la identidad del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

#### **1.4 Justificación del Estudio**

La presente investigación permitirá establecer la relación entre las variables Clima laboral y Percepción de la productividad, considerando que los colaboradores externos como también internos, se han convertido en el capital máspreciado para toda la organización. La investigación se justifica porque tiene como fundamento la teoría de la administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, quien hace mención del clima laboral como factor importante para la productividad. Los resultados obtenidos en esta investigación permitirán que la empresa conozca el verdadero nivel de clima laboral que tiene, así como la percepción de la productividad laboral de sus colaboradores, a partir de ello se podrá establecer programas que le permitan mejorar, lo que devendrá en un aumento de la productividad y por ende de la rentabilidad.



## **1.5 Limitaciones de la Investigación**

La investigación presenta las siguientes limitaciones:

- a. Disponibilidad de recursos financieros que determinaran los alcances de la investigación.
- b. Podría haber renuencia de los trabajadores para llenar los cuestionarios debido al poco tiempo libre que tienen.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del Estudio**

A continuación, se presentan algunas investigaciones que guardan relación con el presente estudio y sirven de antecedentes ya que aportan información relevante.

Venutolo (2009) en su tesis “Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires, Universidad Politécnica de Valencia, para optar el Título de Licenciado en Administración” detalla que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante. A través de los datos expuestos, se ha podido inferir que las empresas del sector de transporte vertical de Buenos Aires se encuentran en una etapa de transición. Luego de un ímpetu inicial y de una etapa de crecimiento hace unos quince años, muchas compañías han alcanzado una meseta en su crecimiento, con dificultades para el mantenimiento de clientes y en muchos casos no lograron sobrevivir o debieron fusionarse con otra firma, y en ocasiones absorbida por ella.

Gomes y Salazar (2013) en su estudio realizado “El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las empresas pequeñas familiares antioqueñas, Universidad de San Buenaventura - seccional Medellín, para optar el Título de Licenciada en Administración” detalla que el clima laboral es el ambiente que rodea el lugar de trabajo y hay variables propias de las relaciones interpersonales que allí se dan, de la percepción de la persona del aporte al trabajo y de variables personales que influyen en todo el ambiente. La relación con los jefes, con los compañeros, la motivación y hasta la misma actitud del empleado. Con la investigación realizada se aprueban los dos supuestos planteados, con lo que se concluye que el clima laboral es un factor determinante en el

comportamiento de las personas durante su trabajo y dependiendo del tamaño de las organizaciones se determina que tan fuerte es el impacto que tiene el mal clima laboral en la productividad; pero en organizaciones con clima agradable, la productividad es más alta que en organizaciones que no lo tengan ya que influye directamente en la actitud para trabajar de las personas

Barroso y Arias (2014) en su investigación denominada “Clima laboral y Productividad en empresas maquiladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México, XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, para optar el Título de Licenciado en Administración”, define que entre los resultados más relevantes, que el clima laboral detectado permite una adecuada gestión del conocimiento a través de la capacitación, el trabajo en equipo y enriquecimiento del trabajo, que son factores importantes para la creatividad e innovación, a pesar de que la naturaleza del trabajo en las maquiladoras es rutinario y repetitivo. El adecuado liderazgo del supervisor se asocia con la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores, lo que a su vez se asocia fuerte y significativamente con la productividad. De los 15 factores más importantes para un adecuado clima laboral, la relación del trabajador con el supervisor es la más crítica. Y como la mayor parte de la CVL es clima laboral, entonces la percepción del trabajador sobre la calidad de vida se relaciona con un adecuado clima laboral, lo que a su vez se asocia fuertemente con la relación con el supervisor. Entonces, clima laboral, CVL y productividad son esencialmente un asunto de liderazgo del supervisor. Y aunque de manera general el clima laboral depende del desempeño del supervisor según diversos autores, los resultados de esta investigación indican que esto es válido también para empresas maquiladoras de este tipo.

Infante (2011) en su investigación denominada “Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la empresa Sodimac S.A. de Trujillo en el periodo noviembre del 2010 - mayo 2011, Universidad Nacional de Trujillo, para optar el Título de Licenciada en Administración” define que el clima laboral, sin niveles de coordinación y no socialización de políticas influye directa y negativamente en la productividad de los trabajadores del Centro comercial Sodimac; en la medida que disminuye las ventas, como

se pudo apreciar en la presente investigación en la empresa ya mencionada, durante el periodo noviembre del 2010 a mayo 2011 el clima laboral ha disminuido en promedio en 5% y sus ventas también han disminuido en s/. 392,688.00. Confirmando así nuestra hipótesis.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Clima Laboral**

#### ***2.2.1.1 Definición de Clima Laboral***

Gan (2007, p. 173) en su manual de recursos humanos define al clima laboral como:

“Un conjunto de aspectos que rodea a los colaboradores en el medio ambiente organizacional y que marca una discrepancia significativa de una empresa a otra para cambiar en un reflejo de conducta de la misma empresa”.

De acuerdo a Silva (citado por Quiroga, 2012, p. 116) en su tesis “Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad” el clima laboral se detallaría en semblantes psicológicos como las insuficiencias que los colaboradores sienten de crear una relación social, por esto se analiza el carácter subjetivo al igual que los conocimientos de cada persona, la psicología define al clima laboral como una esencia del ser humano en la organización. Este tiende a establecer sentimientos de simpatía o negatividad hacia la empresa u organización al sentirse parte de ella. Al mismo tiempo este clima laboral está desarrollado por cada una de las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que conforman la organización. Este clima se mediría a partir de las siguientes dimensiones: la estructura, normas, responsabilidad, apoyo o soporte, recompensas o remuneración, conflictividad, identidad y riesgo. La estructura organizacional es la representación de cómo está compuesto el sistema administrativo en las que se localizan las normas de trabajo, políticas de la empresa, las jerarquías y niveles organizacionales de la misma forma la asignación precisa de roles y funciones de

los miembros con el fin de evitar la carga y el trabajo sobre presión, ya que podrían influir directamente en el clima laboral de la organización, la creación de normas es de suma importancia ya que en ellas se instituye la forma de conducta en una organización y la manera en que se tienen que realizar las cosas siendo esta una manera de guiar las actividades laborales de los individuos de la empresa compartiendo responsabilidades dentro de las labores desempeñadas, esta peculiaridad brinda a los trabajadores discreción y lo más resaltante tienen la confianza suficiente para influir en tomar decisiones en beneficio de la compañía y evitar cualquier tipo de percepciones negativas que serán perjudiciales para el equipo y clima laboral.

Para Peiro y Prieto (1996, p. 84) el clima laboral está referido al medio ambiente humano, en el que se despliega el trabajo cotidiano de una empresa u organización. Está completamente relacionado con las conductas de las personas, con la forma de trabajar, con su relación con la empresa, con las maquinarias que se utilizan y con la propia actividad que desempeñan cada uno de los individuos.

Según Conger y Kanungo (1988, p. 56) el clima laboral se ve relacionado por una cantidad de variables que interaccionan entre sí de diversas maneras, según las circunstancias y las características de los individuos. La apreciación que se realizan de esos diversos factores, se ve influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, familiares, sociales y económicos que están en el entorno de la vida de cada individuo, interceden en el clima laboral de su empresa

Litwin y Stinger (citados por Gan, 2007, p. 178) afirman que el clima laboral es un proceso por el cual transitan los fenómenos objetivos de la organización tales como estructura empresarial, la toma de decisiones y el liderazgo, es por ello que si se analiza profundamente el clima laboral, se puede acceder a comprender lo que realmente acontece en la organización y las consecuencias que podrían causar estos fenómenos sobre la motivación de los colaboradores, sobre su comportamiento y reacción en la organización. Como se detalla en los conceptos mencionados anteriormente por los autores, la teoría de Peiro y Prieto, define el clima laboral como el medio ambiente

humano en el que se desarrolla el trabajo diario de los colaboradores, aporte que tiene una relación conceptual con la investigación que se realizará en la empresa.

### **2.2.1.2. Tipos de Clima Laboral**

Según Likert (citado por Gan, 2007, p. 186) detalla diferentes variables y tipos clima laboral. El detalle es ofrecer herramientas que permitan analizar el tipo de clima que tiene o debería poseer una organización empresarial.

#### a. El clima laboral de Likert

Likert (citado por Gan, 2007, p. 192) define dos tipos de sistemas de climas, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

- El clima 1 es de tipo autoritario, que a su vez posee dos sistemas:

El sistema 1.1 es el autoritario explotador, éste se identifica porque la dirección no confía plenamente en sus colaboradores, en este tipo de clima laboral se percibe un ambiente de temor y desconfianza, la relación entre los superiores y los subordinados es casi nula, la toma de decisiones es establecida únicamente por los jefes de la empresa.

El sistema 1.2 es el autoritarismo paternalista, este tipo de clima se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y sus colaboradores, en este sistema se utilizan los castigos al igual que recompensas para influir en la motivación a los colaboradores, los supervisores manejan estos como componentes de control y da la impresión de que se labora en un ambiente favorablemente estructurado, aunque la realidad no sea así.

- El clima 2 es el clima de tipo participativo, el cual también posee dos tipos de sistemas.

El sistema 2.1 es el consultivo, este sistema se define en la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados, permite que los colaboradores planteen y ejecuten decisiones específicas, también se busca cubrir las necesidades que requieren los colaboradores, existe cierto grado de interacción entre los supervisores y los subordinados donde se delegan tareas específicas que puedan cumplir, como también responsabilidades.

El sistema 2.2 es el de participación, este plantea en la confianza depositada que tiene la administración en los colaboradores, se logra integrar a todos los niveles de la organización para la toma de decisiones, y la comunicación se da de supervisores a colaboradores, viceversa y entre compañeros o ya sea de forma vertical horizontal, ascendente descendente, la clave de la motivación en la organización es la participación, se comparten las responsabilidades y actividades entre los supervisores y sus subordinados. En este sistema se trabaja en equipo de tal forma que se genera una participación estratégica en toda la organización, con el hecho de cumplir con los objetivos.

### **2.2.1.3. Teorías de Clima Laboral**

#### *a. Teoría de clima laboral de McGregor*

En la publicación de McGregor (1960, p. 87) "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expone dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

El autor afirma que se pueden asumir dos posturas en una empresa.

La primera es, si el hombre normal y ordinario tiene una antipatía natural al trabajo laboral, y que trata de evitar siempre que le sea posible; que los colaboradores siempre necesitan ser forzados, encaminados y hasta amenazados por castigos para que realicen bien su trabajo; que los colaboradores en promedio prefieren que lo dirijan o que lo guíen,

que prefiere no asumir responsabilidades en la empresa, y que procura sobre todo su seguridad laboral. A este conjunto de creencias las llamé Teoría X.

#### Características:

Las personas tienen cierto grado de antipatía para el trabajo, la mayoría de estas personas deben ser controladas, forzadas y amenazadas con una serie de castigos para que se puedan esforzar en cumplir o conseguir los objetivos planteados de la empresa.

#### Estilo de dirección:

La dirección ante personas, colaboradores que poseen estas características se ha de estar basada en el aspecto de una autoridad formal, donde la dirección dirige a cada colaborador que trabajos debe hacer y cómo hacerlo, marcando los tiempos en que se realiza el trabajo, se dictan las normas que se deben seguir y someter a los colaboradores a una constante presión laboral, consiguiendo que realicen los esfuerzos que sean necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones o situaciones a un estilo de dirección autoritario.

La segunda postura es, que las personas pueden trabajar con mucha naturalidad como al bailar o al descansar; que los colaboradores se pueden autocontrolar en su trabajo; que un colaborador normal procura asumir nuevas responsabilidades en la empresa; que la creatividad, el ingenio, la innovación y la imaginación son aspectos que la gran mayoría de los colaboradores poseen y pueden desarrollar, y no solo algunos. Este grupo de supuestos se les llama Teoría Y.

#### Características:

El esfuerzo laboral físico y mental en la empresa es un aspecto natural como en el juego o el reposo, al individuo en síntesis no le disgusta el trabajo en sí.



No es necesario la obligación, la fuerza o las intimidaciones para que los colaboradores se esfuercen por conseguir los objetivos que la empresa ha planteado.

Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.

Los colaboradores están motivados y poseen la capacidad para asumir nuevas responsabilidades hacia los objetivos de la organización.

La gran mayoría de los colaboradores poseen un alto grado de imaginación, creatividad y sutileza que les permitirá dar posibles soluciones a los problemas que atraviesa o posee la organización.

Estilo de dirección:

El estilo de dirección que se establecerá en este caso, es una dirección participativa que brindará las condiciones para que los colaboradores puedan alcanzar los objetivos propuestos al tiempo en que se establecen los organizativos. Los directores deben dar cierto grado de confianza, información y formación, con el fin de facilitar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos de la empresa.

#### *b. Teoría de Rensis Likert*

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1987, p. 46) establece que los comportamientos asumidos por los colaboradores, son dependientes directamente del comportamiento que muestra la administración y las condiciones que establece la organización, que los mismos perciben directamente, por lo cual se afirma que la reacción estará determinada por la percepción que se observa. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características oportunas de una organización y que influye

en la percepción individual de los colaboradores, de su clima laboral establecido en la organización.

#### Variables causales:

Son las variables independientes, dependen del desarrollo de los hechos y de los resultados que se obtienen por la organización. Se incluyen sólo las variables que se pueden controlar por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, las políticas de la empresa, las decisiones, el estilo de liderazgo en la empresa, habilidades y conductas en la organización.

#### Variables intervinientes:

Repercute en el clima interno de la organización. Afectan directamente en las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones en la organización. Entre las más destacadas están: el desempeño, las actitudes, las percepciones y las motivaciones que se brindan a los colaboradores.

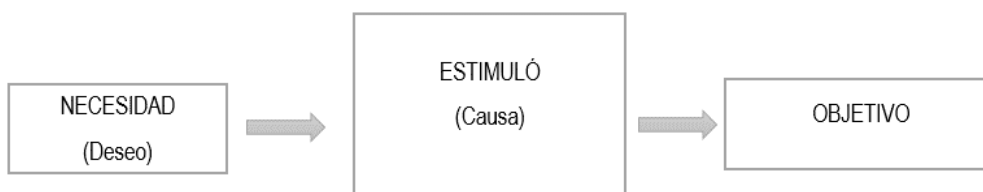
#### Variables de resultados finales:

Son los resultados finales que llega alcanzar la organización por sus actividades que desempeña; tales como la productividad, servicio, nivel de costos, la calidad y las utilidades.

Como se ha podido analizar, la teoría de Rensis Likert detalla que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, aspectos que son relacionados con la investigación que se realizará.

#### 2.2.1.4. Motivación Humana en el Clima Laboral

De acuerdo a Chiavenato (2007, p. 120) las organizaciones requieren establecer un mínimo de conocimientos en relación a la motivación para comprender y analizar el comportamiento de sus colaboradores, siendo uno de los factores internos que se debe tener mayor cuidado. La motivación se establece como una derivación de las fuerzas activas e impulsoras interpretadas como deseo o rechazo. Todos los seres humanos buscan la aceptación y satisfacer sus necesidades de poder y estatus social y de esta forma evitar el aislamiento social y riesgos que pueden suceder hacia su persona. Aunque cada ser humano tiene un comportamiento distinto a los demás y por lo tanto tienen necesidades diferentes que los identifican como únicos.



**Figura 1:** Proceso básico de la motivación

**Fuente:** Chiavenato (1990)

Para Silva (citado por Quiroga, 2012, p. 91) la motivación está compuesta por una forma externa e interna que se relacionan entre sí, ya que aún habiendo una motivación externa por parte del ser humano, el colaborador tiene que establecer por parte de él la motivación que se le brinda por otra persona o por la misma organización con el fin de ser capaz de mantener una conducta prevista, por lo que nos brinda como conclusión que el acto de motivar es estimular los esfuerzos que se realizan por los trabajadores sin llegar a realizar las labores por ellos y que lo hagan de la mejor manera posible, tomando en cuenta los resultados que se obtienen y premiarlos cuando ellos se lo merezcan siempre y cuando perfeccionen sus expectativas laborales, mantener su autoestima alto, enseñándoles a intentarlo y no darse por vencidos a pesar de las dificultades que se puedan presentar o a las que tengan que enfrentarse proponiéndose metas difíciles, sin embargo no imposibles de cumplir o que por lo contrario sean muy simples o fáciles de realizar, confiando siempre en las habilidades que los demás poseen tomando en cuenta

la apreciación de conductas concretas, sin tomar las cosas personales. Sin dejar de recordarlas por sus buenas acciones laborales en la organización.

La motivación humana en una organización es un aspecto importante que puede poseer aspectos externos e internos, que se relacionan y logran el estímulo necesario que necesita un empleado para desenvolverse favorablemente en su organización, por lo cual se toma en cuenta la definición de Silva como aporte para la investigación que se realizará.

#### **2.2.1.5. *Procesos que interviene en el clima laboral***

Brunet (1987, p. 69) detalla que todos los procesos tienen un papel muy importante y, entre éstas, no se puede dejar de lado los agentes externos, que son los de mayor relevancia en un entorno en el que la información debe fluir con mayor, total rapidez y la vinculación profesional está, muy relacionada con la oferta del mercado actual. Así tenemos dos tipos de agentes:

##### *a. Agentes Internos:*

Se debe establecer una relación de mutua confianza entre los representantes de la empresa, quienes tienen la responsabilidad de establecer un marco de interpretación de las necesidades de los empleados y los requerimientos del negocio y de ellos mismos, expresados por la empresa.

##### *b. Agentes Externos:*

Se debe dar a conocer con total profundidad la influencia de las recepciones proscriptoras de la familia, amigos, etc. Un entorno externo al de la empresa. Quienes generan una atribución inestimable en el colaborador; y el cliente, quienes distinguen el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión empleada.

### **2.2.1.6. Elementos del Clima Laboral**

Según Davis (1981, p. 57) existen muchos elementos típicos que influyen en un clima favorable, los cuales son:

- La calidad de liderazgo empresarial.
- El nivel de confianza empresarial.
- La comunicación hacia arriba o hacia abajo.
- La responsabilidad en los involucrados de la empresa.
- La sensación de trabajo útil.
- El beneficio de recompensas justas.
- Las nuevas oportunidades.
- Las presiones razonables de trabajo en la empresa.
- El control, estructura y burocracia razonable.

Daly, Falcione y Damhorst (citado por Gan, 2007, p. 159) identifican los siguientes componentes

- a. La periodicidad con la que se emite y se recibe la comunicación por cada colaborador de la organización.
- b. La disconformidad entre el conjunto de comunicación necesaria, perseguida y recibida, así mismo como se efectúa por parte de las fuentes emisoras.
- c. El nivel de discordancia entre la investigación obtenida y la observada como parte necesaria de los distintos niveles de personal en la organización.

Daly, Falcione y Damhorst ayuda con su teoría a identificar una cantidad de componentes que son percibidas en la organización, como la comunicación de cada individuo en la empresa, un aspecto que es de mucha importancia para recrear un clima laboral adecuado.

#### **2.2.1.7. Métodos de Evaluación del Clima Laboral**

Chiang (2010, p. 267) menciona que el clima laboral puede ser ensayado de muchas maneras y con el fin de mejorar la competitividad en las empresas, es necesario comenzar desde un aspecto interno de estas y conocer todos los factores que posiblemente lo determinan.

Se puede considerar que se tiene un buen clima laboral en una empresa, cuando los colaboradores realizan sus actividades, usando la totalidad de sus conocimientos y habilidades que poseen, beneficiando de una manera conveniente y oportuna a la empresa, de no ser así prácticamente encontramos aún colaborador que no se siente cómodo en su centro de trabajo, existen casos en que un colaborador puede estar conforme con algunos puntos en su trabajo y estar inconforme con diversas áreas, haciendo difícil la tarea de ubicar si existe una satisfacción completa o improcedente.

Según Castillo (2006, p. 50) para realizar el análisis de un clima laboral es importante definir el modelo teórico que se empleará y gracias a este se podrán establecer los objetivos, los cuales determinan las variables resultantes, luego de esto es necesario determinar la herramienta que se va utilizar, la manera más usual para investigar el clima laboral, es con la aplicación de cuestionarios, ya que implica establecer un contacto directo con los colaboradores, en el cual su principal objetivo es investigar la apreciación que tienen sobre el medio ambiente laboral, lo cual es de mucha importancia, ya que repercute directamente con su comportamiento en la empresa, una vez seleccionada la herramienta que se utilizará, es necesario plantear un sistema de recolección de datos en

conjunto con el manejo de la información, para posteriormente interpretar el resultado del análisis efectuado.

La medición del clima laboral se presenta en la forma de opinión en que los colaboradores tienen sobre las condiciones planteadas por la empresa, esto significa de que no se trata de las condiciones que se planteen dentro de la empresa, si no, como ya se indicó, es el sentir que tienen los colaboradores sobre dichos hechos, es por esto que dicha medición influye en detalles significativos para definir los motivos de los problemas específicos que atraviesa la empresa, de igual forma calcular los orígenes de los conflictos o de insatisfacción, todo esto con el fin de diseñar nuevos programas para la erradicación de dichos conflictos y así poder mejorar las condiciones laborales, lo que influyen con el paso del tiempo la mejora del comportamiento de los colaboradores.

Castillo (2006, p. 57) señala aspectos de evaluación para un buen clima laboral empresarial:

*a. Independencia*

La independencia regula el grado de autonomía de los colaboradores en la realización de sus tareas habituales en la organización. Por ejemplo: una tarea logística que es simple, posee mínimas variaciones, es un trabajo limitado, pero la persona que lo ejecuta podría encargarse de su tiempo de ejecución, atendiendo otras necesidades que tiene la empresa: esto significa independencia personal laboral. Beneficia al buen clima laboral, con el hecho de que cualquiera de los colaboradores disponga de toda la independencia que pueda ser capaz de asumir en la empresa.

*b. Condiciones físicas*

Contemplan las particularidades medioambientales en las que se desarrolla el trabajo en la empresa como, por ejemplo: la iluminación del ambiente, el sonido del ambiente (música), la distribución de los espacios de trabajo, la ubicación (situación) de los colaboradores y los utensilios de trabajo.

c. *Liderazgo*

Mide la destreza de los líderes para entablar relaciones con sus colaboradores. Un tipo de liderazgo que es dúctil ante las diversas situaciones laborales que se presentan, y que refiere un trato a la medida de cada colaborador, dispone un clima de trabajo positivo que es referente con la misión de la empresa y que de alguna forma permite fomentar el éxito en la organización.

d. *Relaciones*

Examina los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones entre los colaboradores. La calidad y el ambiente en las relaciones humanas de los colaboradores dentro de una organización, es percibida por los consumidores de la empresa.

e. *Implicación*

Es el grado de identificación de los colaboradores hacia su organización donde labora.

f. *Organización.*

La organización hace énfasis si existen o no técnicas operativas ya establecidas en la metodología del trabajo. Para ello plantea las siguientes preguntas:

¿Se labora mediante etapas productivas?

¿Se labora por apatía o por las exigencias del momento?

¿Se labora aisladamente de otro personal de trabajo?

¿Se inician los equipos de trabajo por proyectos empresariales?



*g. Reconocimiento.*

Se decide averiguar si la organización posee un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho para los colaboradores. En el aspecto comercial de las organizaciones, el reconocimiento se utiliza como una herramienta para crear un espíritu guerrero entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales o mensuales para los mejores vendedores de una determinada tienda de ventas de artículos.

*h. Remuneraciones.*

El sistema de remuneración es fundamental en una organización. Los salarios medios y bajos de carácter fijo en la organización, no ayudan a establecer un buen clima laboral, porque no consienten una apreciación de las mejoras ni de los resultados. Los salarios que superan los niveles medios son un tanto motivadores, pero no impulsan el rendimiento de los colaboradores. Las organizaciones competitivas han establecido nuevas políticas salariales sobre una base de parámetros enfocados a la eficacia y resultados que son medibles. Esto establece un ambiente laboral hacia el logro y fomenta el esfuerzo de los colaboradores para alcanzar los objetivos.

*i. Igualdad.*

La igualdad es un valor que mide aspectos de todos los miembros de la empresa, si son tratados con criterios justos de igualdad. La escala permite prestar atención a que si existe algún tipo de discriminación en la organización.

De acuerdo a Llana citado por Pereira (2014, p. 36) Detalla que los miembros participantes de una dirección empresarial, son los encargados de decidir qué técnicas se emplearan para efectuar el estudio del clima laboral en una organización, al igual que las etapas en las que se fragmentará, ya que es la alta dirección la que establece el nivel de importancia como las condiciones en que se efectuara el estudio; en general el estudio del clima laboral consiste en realizar una investigación redundante acerca de la perspectiva que tienen los colaboradores con respecto a la organización y de las personas

que laboran ahí, como la gerencia, técnicos, mandos intermedios, en general de todos los colaboradores de la organización.

Antes de empezar a realizar la investigación, se debe establecer a todos los involucrados de la organización, que la información que se proporcionará será de forma anónima, la misma que se manejará con total discreción, con el fin de evitar molestias y malos entendidos. Los cuestionarios, entrevistas y ejercicios grupales se pueden emplear primero con los niveles jerárquicos (gerentes, administración) más altos de la organización, hasta llegar a los niveles más bajos de la organización; luego se procede a la segunda etapa, en la que se realizan ejercicios grupales, en los cuales se incluyen a colaboradores de diferentes grupos jerárquicos de la organización. Tras examinar los instrumentos empleados y la información analizada, se llegan a revelar el origen de las causas de los problemas que ocasionan un clima laboral negativo, para lo se proporcionan indicaciones genéricas para lograr una solución a este problema. Seguidamente el análisis revelará cómo se originan los problemas anteriormente detectados y una vez descubiertas las causas se programan los factores que deben utilizarse para erradicar o minimizar estos problemas del clima laboral. Para llegar a entender el clima laboral se debe investigar y analizar cómo se crea y mantiene la subjetividad en la organización. Ya que su principal fin es comprender cómo los colaboradores establecen vínculos de tal forma que lo observado por un solo colaborador puede estipularse en una percepción compartida al resaltar a ese colaborador en particular, por consiguiente se difiere en una actitud fusionada, y creando así sus realidades sociales en la organización.

Gan (2007, p. 192) afirma que los factores de mayor utilidad en los análisis de clima laboral, por lo general son, las actitudes que sienten los colaboradores hacia la organización, la administración de la organización, las distintas oportunidades de crecimiento, los trabajos encargados diarios de su puesto de trabajo, la supervisión y la ayuda percibida del jefe inmediato, los incentivos económicos salariales y no económicos, el entorno en la organización, las condiciones físicas en las que deben trabajar día a día y hacia los otros colaboradores de la organización. Otro factor importante son las cuestiones concernientes al aspecto interno de la organización, como la higiene y la seguridad

laboral, las distintas retribuciones monetarias, el liderazgo, la participación en distintas actividades, el empoderamiento, la comunicación interna y el enriquecimiento de la creatividad e innovación empresarial. Así como sobre aspectos netamente personales de los colaboradores como lo son las aptitudes utilizadas para el desempeño del trabajo diario, distintas cualidades que se elaboran al realizar el trabajo y la motivación personal que posee cada colaborador para desempeñar su trabajo en la organización. La medición de un clima laboral sirve para detallar como se encuentra el ambiente en el que trabajan cierta cantidad de personas en una organización. Cuando los empleados trabajan en un ambiente favorable, la productividad mejora, las relaciones entre jefe y subordinado se vuelve más directa, para lo cual la empresa logra tener una ventaja frente a las demás, por el ambiente favorable que existe en su organización

Shneider y Reichers (citados por Gan, 2007, p. 164) difieren que en una organización existen distintos tipos de climas, ante los cuales lo más beneficioso es construir los instrumentos determinados que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran como aspectos relevantes del clima laboral que se requiere analizar. Los principales detalles de los componentes del clima laboral son, componentes del clima laboral de seguridad y prevención en la organización, en correspondencia con la prevención de riesgos laborales, la cultura y los valores hacia la seguridad de cada colaborador, con la responsabilidad de la dirección en medidas de la misma forma, riesgos como también peligros descubiertos, debe existir una comunicación de la gerencia hacia el colaborador sobre temas de estos componentes, la expresión y detalles de los comportamientos seguros, datos de accidentabilidad laboral, vigilancia de la dirección en la concentración de estas medidas, la actitud cooperativa ante la seguridad en el equipo de trabajo, son algunas de las variables que pueden completar un acercamiento hacia el clima laboral existente en una determinada organización .

#### **2.2.1.8. Dimensiones del Clima Laboral**

Litwin y Stinger (citados por Peralta, 2017, p. 19) establece nueve factores que repercuten en la generación del clima organizacional estos son:

*a. Estructura*

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Su fundamento es la composición orgánica plasmada en el organigrama de la institución. Dependiendo de cada organización, la estructura se optimiza mediante normas, reglas, políticas, procedimientos, etc. que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la organización.

*b. Responsabilidad*

Este aspecto va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre los trabajadores.

*c. Recompensa*

Este factor se refiere a lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo. Básicamente, un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, y un plan de incentivos.

*d. Riesgo*

Es la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

*e. Calidez*

Estas se fundamentan en el respeto interpersonal a todo nivel de la organización, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad,

utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

*f.* Apoyo

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

*g.* Normas

Hace referencia a un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

*h.* Conflicto

El conflicto es generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes ya sea relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

*i.* Identidad

También denominado sentido de pertenencia, es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Para Brunet (1987, p. 39) afirma que para calcular el clima de una organización es necesario cerciorar que el instrumento de comprobación distinga, por lo menos, cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual

Esta dimensión establece la responsabilidad, la autonomía de los colaboradores y la severidad de las normas de la empresa. El semblante esencial de esta dimensión es la posibilidad del colaborador de ser su propio jefe y depositar para él mismo un cierto porcentaje de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto

Esta dimensión evalúa el grado al que los colaboradores y los métodos de trabajo se constituyen y se informan a los colaboradores por medio de los encargados.

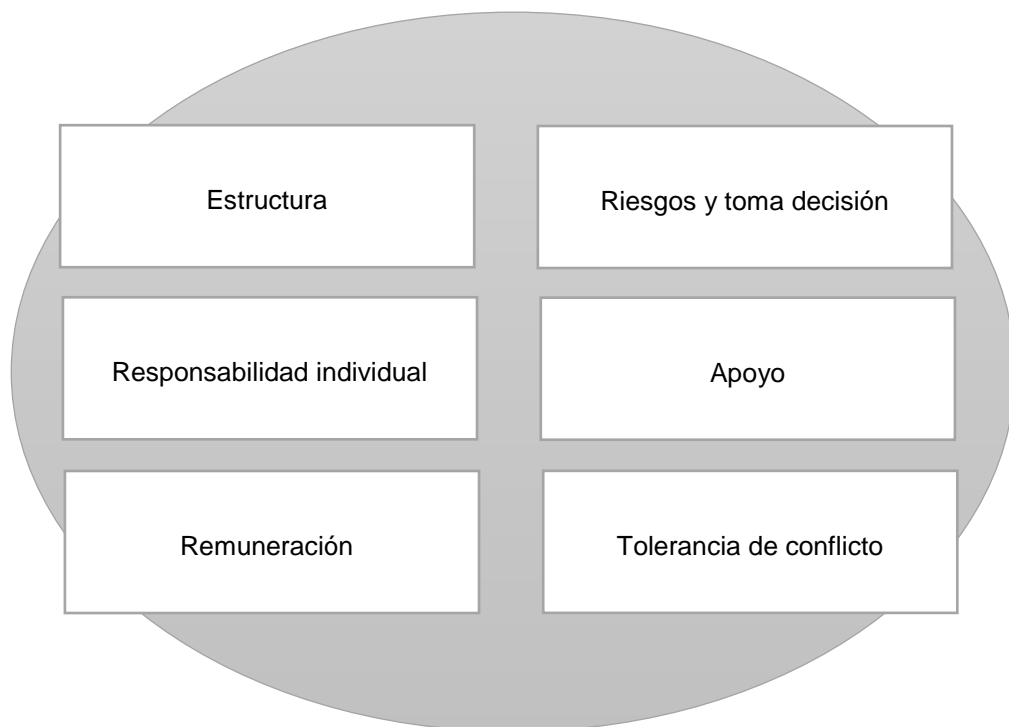
3. Tipo de recompensa

Se establece en los aspectos monetarios y materiales.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo

Estos describen el estímulo y el apoyo que un colaborador recibe de su jefe.

Litwin y Stringer (1967, p. 85) Plantean 6 dimensiones en su teoría:



**Figura 2.** Dimensiones propuestas de Litwin y Stringer

**Fuente:** Litwin y Stringer (1967)

a. Estructura.

Es la percepción de los compromisos, de las reglas establecidas y de las políticas que se establecen en una organización.

b. Responsabilidad individual.

Es el sentimiento de autonomía, de sentirse su propio jefe, sentimiento que puede percibir un colaborador de la organización.

c. Remuneración.

Es la percepción de equidad en la remuneración salarial cuando el trabajo está bien hecho por el colaborador, la remuneración es uno de los factores más influyentes en crear un buen clima laboral en una organización.

d. Riesgos y toma de decisiones.

Significa la percepción del nivel de retos y de riesgos que se presentan en una situación establecida por la organización, se puede dar tareas laborales diarias encargadas por los jefes a los colaboradores.

e. Apoyo



Son los sentimientos de apoyo, colaboración y de amistad que experimentan los colaboradores en su centro de labores.

*f.* Tolerancia al conflicto.

Es el nivel de confianza que un colaborador pone en el clima laboral de su organización de acuerdo a la perspectiva que se establece

Por otro lado Pritchard y Karasick (1973, p. 84) Presentan 11 dimensiones:



**Figura 3.** Dimensiones del clima laboral de Pritchard y Karasick.

**Fuente:** Pritchard y Karasick (1973, p. 84)

*a.* Autonomía.

Significa el grado en el cual él colaborador puede poner en práctica la toma de decisiones y la manera de solucionar los problemas presentados en la organización.

*b. Conflicto y Cooperación.*

Es el nivel de contribución que se transmite entre los colaboradores en el ejercicio de sus labores diarias, en los apoyos materiales y humanos que se reciben de alguna forma dentro de la organización.

*c. Relaciones sociales.*

Es el tipo de ambiente social y de amistad que se logra establecer dentro de una determinada organización.

*d. Estructura.*

Esta dimensión cubre las normas, sistemas y políticas que se puede establecer en una organización y que de alguna manera repercuten directamente en la forma de concretar una tarea en el trabajo.

*e. Remuneración.*

Es la forma establecida en que se retribuye a los colaboradores por el trabajo realizado en su centro de labores.

*f. Rendimiento.*

Es la concordancia que se establece entre la remuneración y el trabajo bien elaborado y conforme a las destrezas del colaborador.

*g. Motivación.*

Son los factores motivacionales que se logran desarrollar en la organización para sus colaboradores.

*h. Estatus.*

Son las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la debida importancia que la organización establece para estas diferencias en la estructura empresarial.

*i. Flexibilidad e Innovación.*

Detalla la voluntad de una organización con el fin de experimentar cosas nuevas y de alguna manera cambiar la forma de hacer esas actividades.

*j. Centralización y toma de decisiones.*

Analiza la manera de delegar en la organización los distintos procesos de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos de la organización.

*k. Apoyo.*

Se refiere en el tipo de ayuda que da la alta dirección a los colaboradores subordinados, frente a los problemas relacionados con el trabajo o problemas personales que pudieran tener los colaboradores de la organización.

**2.2.1.9. Clima laboral en las organizaciones**

Baguer (2012, p. 43) afirma que el análisis de un clima laboral permite, revelar las necesidades genuinas de los colaboradores, observar de forma objetiva las distintas opiniones de los colaboradores, en algunas ocasiones la dirección establece una opinión errónea de lo que los colaboradores piensan; este aspecto se puede dar porque en

algunas ocasiones la dirección y los colaboradores distinguen diferentes empresas aun cuando están en la misma, pueden plantear apreciaciones distintas, despejarse del miedo de la apreciación de los colaboradores y utilizar la información de una forma positiva para obtener efectos constructivos en la organización, aclarando inconvenientes que se presentan en muchas ocasiones por distintos malos entendidos o equivocación de la información que se posee.

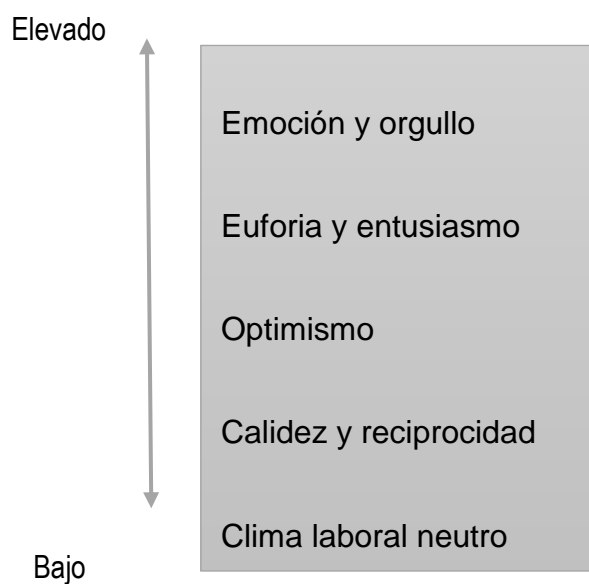
Para Chiavenato (2011, p. 58) en su libro de Administración de Recursos Humanos señala que las personas están en un proceso continuo de aprendizaje de las diferentes adaptaciones a situaciones con el objetivo de compensar sus necesidades funcionales y de seguridad, que son denominadas funciones básicas o primordiales y también con el objetivo de conservar cierta armonía individual en una organización.

La adaptación, es una característica que pertenece a la personalidad de un individuo la cual tiende a cambiar de acuerdo a las características de una a otra persona, y aún en la misma persona, en cualquier momento.

Las características fundamentales de las personas mentalmente sanos son los que se aprecian bien consigo mismos, en correspondencia con los demás y que son capaces de enfrentar los distintos problemas y circunstancias de la vida.

El clima laboral está netamente relacionado con la motivación de los colaboradores en una organización. Cuando los colaboradores se sienten altamente motivados, el clima laboral suele ser positivo aportando relaciones de satisfacción, buen ánimo, interés en el trabajo y apoyo entre los compañeros mismos. Inversamente, si los trabajadores están desmotivados sin ningún tipo de motivación, ya sea por insatisfacción de las necesidades individuales o por infortunio, el clima laboral suele ser negativo.

Un clima laboral negativo se logra identificar por los estados de desinterés, depresión, abandono, insatisfacción, y en el peor de los sucesos, por estados de agresividad, inconformidad o escenarios en los que los colaboradores cotejan abiertamente a la organización como grupos de sindicatos, huelgas, entre otros.



**Figura 4.** Características y tipos de clima laboral en las organizaciones

**Fuente:** Chiavenato (2011)

#### **2.2.1.10. Variables del clima laboral**

Según García (2011, p. 49) existen variables que influyen en el clima laboral como:

Ambiente físico: consta del espacio donde los colaboradores trabajan a diario, evalúa aspectos tales como: condiciones de ruido, calor, etc.

Estructurales: Detalla la estructura formal de la organización, el estilo de dirección que se emplea y el tamaño de la dirección.

Ambiente social: Comprende aspectos como el compañerismo, los conflictos que se originan en la organización, el nivel de comunicación, etc.

Personales: son las actitudes, las motivaciones internas o externas de cada colaborador, las expectativas que perciben a diario, etc.

Propias del comportamiento organizacional: son los aspectos de productividad laboral, el absentismo, la rotación de personal, la satisfacción laboral, y demás aspectos que detallan el comportamiento organizacional.

## **2.2.2. Productividad**

### **2.2.2.1. Definición de Productividad**

Álvarez (1992, p. 98) afirma que la productividad de una persona en el trabajo es:

Una proporción de su efectividad en relación con su eficiencia. Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia. La efectividad personal se traduce en que los resultados que se ha propuesto alcanzar una persona, son de interés privado y subjetivo.

Koontz y Weihrich (1998, p. 165) señalan en su libro Administración que la productividad se define como la relación entre el conjunto de bienes y servicios realizados y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para calcular

el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. La productividad en los colaboradores hace referencia al rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que el personal es productivo con una cantidad de recursos en un periodo de tiempo establecido, donde se obtiene el máximo de productos elaborados.

Bueno (2001, p. 66) en su Tesis “La Productividad del Capital Humano en la Empresa Informativa” define la productividad, en dos dimensiones: por un lado, la producción de una etapa y por otra la cantidad de cada componente de producción que ha sido necesario absorber para producirlo. La productividad se establece en unidades físicas, no en valor económico, y existen tantas productividades como factores de producción. Señalamos también que para obtener un grado mayor de competitividad es ineludible elevar la productividad de todos los componentes de producción. Así, la competitividad del producto será en un grado más óptimo. En el proceso empresarial, el componente de producción de trabajo se identifica según la productividad que presenta, lo que depende, en principio del dueño de ese factor que es la persona humana. Si hablamos en sentido económico, se puede deducir que el hombre es el único ser que labora, combinando todas sus facultades físicas, psíquicas e intelectuales.

Verificar la productividad del factor de producción trabajo no sólo es útil al empresario sino también al trabajador, ya que de su conocimiento se deducen una serie de terminaciones como:

a. Facilitar a cada colaborador, la información necesaria sobre el elemento de producción aportado. De este modo, podrá conocer sus éxitos y fracasos en el desempeño de sus misiones, lo que le consentirá a tomar medidas que incrementen sus posibilidades y disminuyan el número de decepciones.

b. Brindar la información a los ejecutivos de la empresa para que puedan tomar decisiones plasmadas con las notas de oportunidad, justicia y objetividad.

c. Motivar a cada colaborador por medio del salario, ya que es la derivación más directa y apreciable de toda buena apreciación.

Medianero (2004, p. 289) define macroeconómicamente, la productividad como la maximización del valor existente de la producción obtenida en una dotación de componentes de producción. Lo ideal es lograr un alto nivel del PBI con un nivel establecido de inversión, lo que contemplaría un elevado nivel de productividad.

Según Abad (citado por Requejo, 2013, p. 69) la productividad laboral del trabajo es un aspecto clave en la competitividad y una herramienta útil de las tendencias del empleo y honorarios. Estas medidas detallan, el nivel de eficacia de la utilización del factor trabajo, siendo más eficaz aquel sector que obtiene un mayor grado de producción por unidad. La ilustración más usual de la productividad laboral del trabajo es por medio de un ratio entre una medida de output y una medida de input del factor trabajo. Las dos medidas más usuales del input del factor trabajo son el número total de trabajadores o el total de horas trabajadas, lo que da lugar a dos medidas de productividad: la productividad por trabajador y la productividad por horas. Esta última medida obtiene con mayor precisión las fluctuaciones en el input de trabajo que el empleo total.

Robbins y Coulter (2005, p. 91) definen la productividad como el total de bienes producidos, dividido entre el conjunto de recursos utilizados para obtener esa producción. Se puede añadir que la producción sirve para definir el rendimiento absoluto de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra. Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta, es que la productividad deberá estar establecida por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

#### **2.2.2.2. Medición de la productividad**

Gaither y Frazier (2000, p. 128) definen la productividad en su libro Administración de Producción y Operaciones, como la cantidad de insumos y servicios realizados con los recursos utilizados. Para lo cual propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$



**Fuente:** Gaither y Frazier (2000)

Esta medida de desempeño abarca la consecución de metas y la igualdad entre el logro de resultados y los insumos necesarios para conseguirlos.

La productividad laboral se relaciona, según Coremberg (citado por Venutolo, 2009, p. 49) con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorros de costos, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento productivo de los ocupados. La evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios puntos del análisis económico-financiero de una empresa. Una visión dual del problema indica que un aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una empresa. Dado que los costos laborales son de fundamental importancia para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, un crecimiento en la productividad laboral constituye un indicador aproximado de su nivel de competitividad. A mayor productividad, mayor baja en los costos empresariales y mayor posibilidad de reducción de precios en los productos vendidos tanto en el mercado interno como en el externo.

### **2.2.2.3. Factores que influyen en la productividad**

Según Núñez (2007, p. 78) existen ciertos factores que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero.

La producción, ya que a través de esta se puede interpretar la efectividad y eficiencia de un proceso de trabajo, en lograr productos o servicios que satisfagan las necesidades de un mercado, en el que intervienen siempre los medios de producción, los cuales están relacionados por diferentes objetos de trabajo que necesitan ser transformados y los medios de trabajo que deben ser accionados en la empresa.

El hombre, ya que es quien posee aquellos objetos y medios de trabajo en una relación directa para efectuar el lugar, al proceso de trabajo.

El dinero, el medio que permite apreciar el esfuerzo realizado por el hombre y la organización en relación con la producción y sus productos o servicios y su impacto en el entorno de la empresa u organización.

Sar Levitan y D. Werneke, (1984, p. 81) determinan como factores que repercutan en la productividad a la tecnología, la educación y la calificación de la fuerza de trabajo, los diferentes cambios en la utilización de la empresa y el equipo, y la organización. Así mismo, distinguen otros factores en torno a la productividad a nivel internacional:

a. Factores que influyen en el grado de uso de los elementos productivos: como el empleo e inversión en bienes de capital.

b. Factores que influyen en la tecnología ya están relacionados al capital humano (calificación del trabajo), tecnologías unidas en los bienes de capital y tecnología desincorporada (patentes, soportes, libros, planos, etcétera).

c. Condiciones de adherencia macroeconómica, específicamente en la conducta variante del tipo de cambio y de la inflación.

d. Grado de eficiencia en el movimiento de los mercados de factores y de bienes y servicios, lo que se influye con el grado de competitividad y las prácticas regulatorias existentes.

#### **2.2.2.4. Factores para mejorar la productividad**

Bain (2003, p. 56) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad:

#### 2.2.2.4.1. Factores Internos

Algunos factores internos son capaces de modificarse con mayor facilidad que otros, por lo que se les cataloga en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros contienen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos envuelven la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo en la empresa.

##### a. Factores duros

###### *Producto.*

La productividad de este factor figura en el grado en el que el producto satisface los requerimientos del cliente; y se le puede perfeccionar mediante un diseño y de las especificaciones requeridas por los mismos.

###### *Planta y equipo.*

La productividad de este factor se puede optimizar con el prestar atención a la utilización de la antigüedad y la modernización de la tecnología, el costo que implica, la inversión que se realiza, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad en la empresa, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros factores.

###### *Tecnología.*

La innovación de la tecnológica compone una fuente importante de crecimiento de la productividad, ya que se puede aumentar el volumen de bienes y servicios, un

retoque de la calidad, la introducción de nuevos métodos de mercadeo, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información en la empresa.

#### *Materiales y energía.*

En este rubro, hasta el menor esfuerzo por comprimir el consumo de materiales y energía puede causar notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

#### *b. Factores blandos.*

##### *Persona.*

Se puede impulsar la productividad de este factor para lograr la cooperación de los colaboradores, a través de una buena incitación de la constitución de un conjunto de valores propicios al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad empresarial.

##### *Organización y sistemas.*

Para optimizar su productividad se debe volver más dúctil, capaz de prever los cambios del mercado moderno y de responder a ellos, estar atentos de las nuevas cabidas de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

##### *Métodos de trabajo.*

Se debe realizar una serie de observaciones sistemáticas de los métodos actuales, la supresión del trabajo innecesario y la realización del trabajo con más eficacia, a través de un estudio realizado en la empresa y de la formación profesional de los colaboradores.

#### *Estilos de dirección.*

Está comprometido en el uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, de tal forma a que influye relativamente en el diseño organizativo, las políticas internas de personal, la descripción del puesto de trabajo de los colaboradores, la planificación y los controles operativos, las políticas de mantenimiento y compras entre los que destacan, los costos y las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

#### *2.2.2.4.2. Factores Externos*

La productividad establece en gran medida los ingresos reales, factores como la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones y las empresas se esfuerzan por analizar las razones reales del desarrollo o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes.

#### *Ajustes estructurales.*

Los cambios estructurales de una sociedad repercuten a menudo en la productividad nacional y de las empresas independientemente de la orientación adoptada por las compañías. Sin embargo, a un tiempo determinado los cambios en la productividad tienden a cambiar a una nueva estructura,

#### *Cambios económicos.*

El traslado de las actividades de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio organizado genera grandes cambios económicos y por otro lado el impacto de la estructura de las actividades de investigación y tecnología, las economías de escala y la competencia industrial, estimula los grandes cambios económicos en la organización.

#### *Cambios demográficos y sociales.*

Dentro de este semblante influyen relativamente las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la afiliación de las mujeres a la fuerza de trabajo y las incorporaciones que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

#### *Administración pública e infraestructura.*

Comprende todas las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que se deben cumplir, su finalidad es repercutir directamente en la productividad en una empresa.

Robbins y Coulter citado por Navarro (2012, p. 35) en su tesis Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango indican que la productividad es una composición de las variables de una persona y sus operaciones. Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 25 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.

- a. Crear perseverancia en los propósitos propuestos.
- b. Acoger una nueva filosofía.

- c. Terminar con el hábito de compras a los más bajos precios.
- d. Implantar el liderazgo en la organización.
- e. Eliminar slogans vacíos en las publicaciones.
- f. Eliminar cuotas numéricas.
- g. Instituir entrenamiento dentro de las horas de trabajo.
- h. Rechazar temores.
- i. Romper barreras entre departamentos, mayor afluencia de diálogo.
- j. Tomar operaciones para lograr la transformación en la organización.
- k. Mejorar tenazmente el proceso de producción y servicio empresarial.
- l. Desistir de la inferioridad en la inspección en masa.
- m. Remover obstáculos para valorar la mano de obra.
- n. Reeducar vigorosamente las políticas de la empresa.
- o. Señalar las pautas para el éxito de la productividad en una empresa u organización.
- p. Tratar a las personas con todo el respeto y confianza que se le amerita.
- q. Ser innovador y no un imitador, ser un guía y no un incondicional, en todos los productos y servicios que representa la empresa.
- r. Aplicar metódicamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito dependerá de la planeación, la preparación y la paciencia que se le establezca.
- s. Realizar un programa de contribución en las ganancias en función a los resultados obtenidos en materia de productividad total de la empresa.
- t. Ser completamente optimista al encargarse el cambio en la organización.
- u. Administrar la tecnología con optimismo y responsabilidad.
- v. Enfocarse en técnicas sistémicas e interdisciplinarias, y no en tendencias y actitudes funcionales tradicionales.
- w. Hacer predominar el trabajo en equipo por sobre las cualidades individualistas que existan en los empleados de la empresa.
- x. Ejercer la administración con el ejemplo hacia los subordinados.
- y. Asignar objetivos altos, metas con éxito.

#### **2.2.2.5. Indicadores de la productividad**

Según Tito (2012, p. 86) en su Tesis desarrolla diferentes Indicadores que influyen en la Productividad de una Empresa

##### *a. Presentismo laboral:*

Según Quintos (citado en Tito, 2012, p. 86) el presentismo repercute en condiciones como la competencia y las exigencias laborales. Los empleados no desean ausentarse por temor a perder su puesto de trabajo, este fenómeno es considerado como uno de los más costosos para las empresas, que el mismo absentismo. Si bien el absentismo laboral puede ser dañino para una empresa u organización, los efectos del "presentismo" podrían llegar a ser incluso peores. Estos son los empleados que van al trabajo con depresión y que, en derivación, no rinden lo esperado o simplemente no cumplen sus funciones establecidas porque no están en condiciones de realizarlo.

##### *b. Satisfacción laboral:*

Según Stephen Judge (citado en Tito, 2012, p. 86) pocos argumentos han atraído tanto interés del estudio del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad empresarial. La pregunta tradicional es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Se entiende a la productividad como una medida que funciona en conjunto con el sistema de operaciones o procedimientos de una determinada organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización. La mayor parte de los estudios de la relación empiezan con diseños que no podían demostrar la causa y el efecto de los resultados. Los estudios que han controlado esta posibilidad detallan que la conclusión más óptima es que la productividad conduce a una serie de satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen



trabajo, se obtendrá una sensación de bienestar, en el supuesto de que la empresa recompense la productividad, los empleados con un nivel de productividad, obtendrán más reconocimiento verbal, así como un mayor sueldo y probabilidades de ascenso. A su vez estos estímulos incrementan el grado de satisfacción laboral de los empleados en la organización.

### *c. La rotación laboral*

Stephen y Judge (citados por Tito, 2012, p. 87) señalan que la rotación es la oposición de la productividad, cuando se produce la rotación significa que la gerencia y la administración ha fracasado en su esfuerzo por hacer productivo al personal que labora en ella. El colaborador que decide dejar la compañía voluntariamente está planteando que ha encontrado en otra organización, un ambiente de trabajo que se ajusta mejor a sus necesidades y comodidades. Cuando un empleado debe desertar la compañía contra su voluntad, la gerencia o administración está expresando que cometió un error de selección, capacitación, fijación de metas y progreso del desempeño remuneración o asignación del cargo, falló en un aspecto en el ciclo del empleo. Los empleados dejan su trabajo por distintas razones. Razones que se mencionan con mayor frecuencia son: nuevas oportunidades de crecimiento, mejores beneficios salariales y económicos, la satisfacción en el trabajo y las condiciones laborales. En términos complejos, los empleados dejan la empresa porque el trabajo ya no les agrada y cuando las situaciones económicas les permiten correr el riesgo de quedarse sin empleo. El principal factor que implica la rotación es el clima económico. La rotación tiende a disminuir en épocas de recesión cuando los niveles de desempleo son altos. Para evitar la rotación es obligatorio elegir a las personas apropiadas. Los gerentes y administradores deben asegurarse que las habilidades e intereses de las personas coincidan con el trabajo que realizan, deben explicar detalladamente lo que cada uno debe esperar de su cargo y de la organización y deben asegurarse de suministrar oportunidades de crecimiento. Después se debe aplicar las técnicas de la gerencia eficiente. Si se cumplen con todos esos requisitos los gerentes y administradores tendrán una buena oportunidad de conservar un personal satisfecho.

Las causas más comunes desde el punto de vista laboral para la rotación de personal son:

- Los contenidos de trabajo en la organización.
- Los salarios de los empleados.
- Las condiciones laborales en la empresa.
- Sistema de estimulación moral y material vigente de la empresa.
- Sistema de pago de los colaboradores.
- Pocas posibilidades de superación.
- Inconformidad con los métodos y estilos de dirección de la empresa.
- Escasos beneficios, servicios y prestaciones que se le brinda al empleado.

Todos estos motivos influyen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral en la empresa. Ahora también llevan a esta rotación los motivos personales y los más frecuentes y recurrentes son:

- Problemas en la vivienda de cada empleado.
- La carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños.
- La atención de familiares enfermos.
- Las salidas del país, viajes familiares.
- Lejanía del centro de trabajo, demoras en el transporte.
- Problemas con el transporte.

Es importante recalcar que la tasa de rotación puede ser medida desde tres puntos de vista:

a. Análisis para planificación de personas: aquí se examinan tanto las entradas como las salidas de personas que trabajan en la empresa y la fórmula es:

$$\frac{\text{Ingresos + salidas}}{2} \times 100 = \text{tasa de rotación 1}$$

Total de trabajadores del periodo

**Fuente:** Stephen y Judge (citado por Tito, 2012)

b. Análisis de desvinculaciones: se analizan las salidas, tanto las voluntarias detalladas por el trabajador, como las definidas por la empresa. La fórmula es:

$$\frac{\text{Salidas}}{\text{Total de trabajadores del periodo}} \times 100 = \text{tasa de rotación 2}$$

**Fuente:** Stephen y Judge (citado por Tito, 2012)

c. Análisis de las salidas voluntarias: aquí lo que importa conocer es cuántas y cuáles son las causas más frecuentes de las renunciaciones voluntarias. La fórmula es:

$$\frac{\text{Salidas por renuncia voluntaria}}{\text{Total de trabajadores del periodo}} \times 100 = \text{tasa de rotación 3}$$

**Fuente:** Stephen y Judge (citado por Tito, 2012)

### **2.2.2.6. Beneficios de la productividad**

Bain (citado por Alva, 2014, p. 17) indica que la importancia reside en que es un instrumento relativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; ya que compara la producción en distintos niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos. Por otro lado, se establece que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el engrandecimiento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

### **2.2.2.7. Productividad en la empresa**

Según Sumanth (1990, p. 48) si los países desean incrementar y mejorar los niveles de productividad, la fase de preparación debe comenzar por las empresas. Para que este proceso sea efectivo y beneficioso, debe basarse en estrategias que giren en torno a un solo punto, que hoy en día se conoce como “el ciclo de productividad”.

#### **a. Ciclo de Productividad**

Punto 1: Medición de la productividad

Punto 2: Evaluación de la productividad

Punto 3: Planeación de la productividad

Punto 4: Mejoramiento de la productividad

El proceso de estos puntos tiene como objetivo lograr los incrementos de la productividad en una empresa o instituto.

#### **b. Ventajas de la productividad en las empresas**

Las ventajas para una empresa u organización que cuenta con una productividad eficiente son:

- Mayores utilidades ya sea por un cierto margen de utilidad o por un elevado volumen de ventas.
- Mayores ingresos para los empleados de la organización.
- El margen de seguridad en el mercado empresarial, es mayor.
- Mayores oportunidades de expansión en el mercado nacional o internacional.
- Prestigio social, empresarial.

Para una empresa, medir la productividad de sus empleados también le genera una serie de beneficios dentro de los cuales están:

- Verificar la eficiencia en la transformación de recursos.
- Otorgar preferencias a objetivos reales.
- Establecer estrategias de mercado, crecimiento y desarrollo empresarial.
- Implantar mejores negociaciones salariales efectivas y más realistas.
- Identificar y evaluar los niveles de competitividad en la empresa u organización.

#### c. Modelos de productividad en las empresas

##### Modelo de Kendrick-creamer

Kendrick-creamer establecieron la postura de mejoras a la productividad, las cuales se pueden obtener a través de un análisis de índices de productividad, en conjunto con medidas parciales establecidas.

Una ventana es establecida por el uso de productividades parciales, es decir utilizando este tipo de medidas se puede revelar los ahorros logrados en cada uno de los insumos por cada unidad producida.

#### Modelo de Craig-Harris:

En su modelo de productividad empresarial, reprochan las medidas parciales y las totales. Proponen un nuevo modelo de flujo de servicios, ellos entienden la productividad como una medida de la eficacia en el transcurso de la transformación de recursos.

$$Pt = \frac{\text{Producción total}}{L+C+R+Q}$$

L = Mano de obra

C= Insumo de capital

R= Refacciones y materia prima

Q= Otros bienes y servicios

#### Modelo de Productividad Total (MPT)

Es un modelo integrador que está referido en una medida de productividad total de la empresa. En este modelo se utiliza para la producción e insumos en términos tangibles.

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Producción tangible total}}{\text{Insumo total tangible}}$$

Las relaciones utilizadas por el presente

método son:

**Fuente:** Sumanth (1990)

La FIEL (2002, p. 59) la fundación de investigaciones económicas latinoamericanas detalla que la productividad de las empresas es la principal fuente de crecimiento de un país

Uno de los caminos más prominentes para estudiar el incremento de una economía es analizar los principios de productividad factorial de las empresas, las mejoras tecnológicas y los constantes cambios organizacionales que suceden al nivel de firmas particulares. La búsqueda de mayores beneficios, alienta y motiva a los empresarios a buscar minorías de costos a través de mejoras de la productividad. La agregación de estos esfuerzos detallados en un marco macroeconómico de reglas claras y estables, conduce por lo general, a un sendero de desarrollo del producto per cápita. El estudio de las fuentes de crecimiento del producto de firmas específicas y la comprobación de sus ganancias de productividad establece un paso importante en la agenda de investigación sobre el desarrollo económico.

#### **2.2.2.8. *Análisis de la productividad en la empresa***

Prokopenko (1989, p. 34) en su manual de gestión de la productividad determina que existen muchas formas de medir y analizar la productividad en las empresas. Ello se debe a los beneficios de diferentes grupos de personas (directores y gerentes, trabajadores, inversionistas, clientes, sindicatos), que persiguen metas distintas. Algunos métodos sencillos y prácticos de examinar la productividad son los siguientes:

- Medida de la productividad de los trabajadores de la empresa

- Nuevos sistemas de medición para lograr proyectar y examinar las necesidades de mano de obra en los dispositivos de producción
- Los sistemas de medición de la productividad del trabajo encaminados a una estructura del uso de los recursos de la mano de obra
- Productividad del valor añadido en la empresa. Generalmente el método de medición está influido por la finalidad del análisis de la productividad.
- La determinación del beneficio relativo de los departamentos y trabajadores en la empresa
- La comparación de los distintos beneficios relativos de los tipos de insumo con respecto al convenio colectivo y a la distribución de las ganancias. Por ejemplo, si el objetivo de una organización o empresa en algún momento determinado radica en maximizar el rendimiento del capital invertido y en aumentar sus operaciones, la compañía debe medir sus estructuras de costos y beneficios.

Según Jiménez y Paredes (2010, p. 34) la medición de la productividad con base en cada sector específico tiene por lo menos cuatro ventajas relativas:

*a. Indicadores económicos.*

Dentro de un país, las medidas estructuradas de la productividad a nivel industrial o sectorial se presentan como indicadores económicos beneficiosos para instituir el desempeño económico de ese país. Como estas medidas logran identificar los mejores sectores y aquellos con fallas, las aéreas que son un problema importante se pueden revelar para examinarse con más precisión.

*b. Análisis de la fuerza de trabajo.*



Una vez establecido las medidas centradas de la productividad, es necesario identificar los diferentes cambios en el desempeño de la fuerza de trabajo, las proyecciones futuras, las tendencias de los costos y los efectos que los adelantos tecnológicos puedan poseer sobre el empleo y desempleo en la industria. También, es posible cotejar el progreso productivo de ciertos sectores determinados en diferentes países.

c. Análisis del desempeño de las empresas.

Por medio de las medidas de productividad establecidas se puede definir el desempeño de las empresas particulares, con respecto a las del mismo sector.

d. Pronósticos de empresa y comercio

Estas medidas también pueden generar una gran ayuda para las agrupaciones de empresas y comercio, al predecir los patrones de crecimiento sostenido del sector, etc. La medida en que se describen las variables de la productividad para cada sector, varía según el tipo de industria, podemos detallar la productividad en la industria por lo general, de la industria manufacturera, la industria de servicios, del gobierno local, defensa, industria de la construcción etc.

**2.2.2.9. Importancia y función de la productividad**

Prokopenko (1989, p. 6) detalla que el aspecto más relevante de la productividad, para aumentar el bienestar nacional se le reconoce ahora como universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejora en la productividad.

Por lo tanto, el progreso de la productividad influye en los aumentos directos de los niveles de vida cuando la comercialización de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a lo impuesto. En la actualidad, no sería erróneo mostrar que la productividad es la única fuente primordial de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida real.

### **2.2.2.10. Factores que afectan la productividad**

Tapia (1997, p. 52) en su libro detalla que existen factores que influyen en la productividad como la relación de cantidad derivada por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos importantes como:

- Eficiencia: es considerada como el hecho de que los bienes y servicios se producen mejorando servicios, fundamentalmente por unidad de labor o trabajo.
- Entradas: mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital.

Dentro de los factores internos y externos de una empresa que afectan la productividad se encuentran los siguientes:

Factores internos:

- Inversión empresarial
- Capital de trabajo
- Investigación y desarrollo
- Utilización de la capacidad máxima
- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recursos humanos

Factores externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas
- Mano de obra calificada y capacitada
- Disponibilidad de capital existente
- Medidas de ajuste aplicadas
- Infraestructura eficiente

Mali (1978, p. 83) en su libro *La mejora de la productividad total*, detalla una serie de causas que afectan la productividad en las empresas

- Falta de destreza para medir, evaluar y administrar la productividad de los colaboradores en la empresa. Esto genera una extraordinaria pérdida de recursos en la producción.
- Premios y beneficios obtenidos por el personal sin requerir el equivalente en productividad.
- Autoridad irrelevante e ineficiente en las organizaciones o empresas complejas, que generan retrasos y tiempos perdidos.
- Esparcimiento organizacional que disminuye el crecimiento de la productividad.
- Escasa motivación entre un número progresivo de empleados con nuevas actitudes.
- Distribución tardía generada por programas que no se han cumplido por escasez de materiales directos.
- Problemas de personal interno, no resueltos en el trabajo de equipo, dando por consecuencia una ineficiencia de la empresa.

- Intromisiones legales progresivas y leyes anticuadas cuya consecuencia son las limitaciones de opciones y prerrogativas de la administración.
- Técnicas de trabajo muy especializadas que implican monotonía y aburrimiento en el desempeño.
- Cambios tecnológicos frecuentes y de altos costos que generan una baja de nuevas oportunidades de innovación.
- Acrecentamiento en la demanda de tiempo establecido de descanso que genera informalidad en los tiempos programados.

Según Jiménez y Paredes (2010, p. 21) existen 3 factores que afectan la productividad

*a. Productividad contra inflación*

El aumento progresivo de las tasas de inflación en una economía, debe manifestarse por medio de la consecuencia conjunta de varios factores, los economistas están convencidos en que la falta de crecimiento de la productividad, ayuda a ese aumento. Como es de suponerse, esto se debe a que la inflación en el precio de bienes y servicios es consecuencia del aumento descomunal en el precio de venta de productos o servicios. Estos aumentos se originan en gran parte a la intención de los administradores del obtener sus metas en las ganancias por ventas cumplidas, aun cuando signifique acrecentar el precio de ventas para conservar los márgenes de utilidad. También, como el camino que enfrenta menos firmeza es el de repercutir el acrecimiento del costo de los insumos en el consumidor.

La gran mayoría de las empresas se atienen a esta estrategia en lugar de acrecentar de manera sólida la productividad total, práctica que de hecho puede incentivar reducir el costo total de manufactura. Puede manifestarse el caso en que una compañía en un período de tiempo establecido, aumente positivamente la productividad de factor total a una determinada tasa y de esta manera se podría generar bajar los precios a sus

consumidores finales. Asimismo, se establece la productividad como un arma poderosa y significativa en contra de la inflación de la economía de un país.

*b. Productividad contra nivel de vida y de empleo*

Los países que poseen una alta tasa de crecimiento y nivel de productividad del trabajo, extienden a exhibir un considerable nivel de vida.

En países como Estados Unidos, el nivel de productividad del trabajo que se realiza, todavía sobresale como uno de los más altos del mundo, esto se ha generado de distintas maneras influyendo a un costo de vida relativamente bajo. Sin embargo, de manera que la tasa de crecimiento de la productividad del trabajo, ha ido disminuyendo, las comodidades y lujos que alguna vez se gozaron se vuelven más dificultosos de adquirir. Aunque se desarrolle el salario de manera drástica el poder adquisitivo real no mejora en la misma proporción debido al acrecimiento de la inflación en una mayor proporción y también, debido a la disminución del crecimiento en la productividad. Se ha podido observar que para el sector privado existe, una fuerte correspondencia entre la productividad y los ingresos por hora reales, fortificando el hecho de que la efectiva ganancia en el poder adquisitivo y en el nivel de vida se logra a través de la mejora en la productividad y no del aumento de precios. El nivel de empleo y la productividad del trabajo, tienen una relación concreta que con frecuencia se logra interpretar en forma errónea. De alguna forma, existen aún hoy en día después de varias décadas de práctica, el concepto equivocado de que las mejoras en la productividad generan el cese de trabajadores en la empresa. Las compañías que son bien administradas, en cualquier parte del mundo, siempre han generado el aseguramiento del empleo de sus colaboradores, simplemente no contratando y desistiendo que el tiempo se encargue de la situación. Al largo de un tiempo, la mayoría de las compañías, de hecho, aumentaran sus niveles de empleo debido a la ampliación en la demanda de productos o a la variación de los mismos, como consecuencia de mejoras en la productividad. El mejoramiento de la productividad trae consigo mismo la felicidad a una compañía, sociedad o empresa al

mejorar su nivel de vida y al reducir considerablemente el desempleo, la pobreza, y el hambre.

*c. Productividad contra poder político*

Cuando un país no es lo justamente productivo para proveer sus productos y servicios básicos, tiende que vivir a cuenta de otros países. Cuanto mayor sea la dependencia establecida, menor será la autoridad política, en particular, en tiempos de guerra o crisis. El acero y los automóviles son por lo menos dos de los productos más importantes y relevantes en el caso de Estados Unidos, ya que conforman una estructura de la economía nacional. Si no pueden acoplarse se verán muy afectadas todas las industrias que de alguna forma están relacionadas, desde la construcción, los productos metálicos, los productos de plástico y nylon. Si bien el juego de la productividad se estableciera constantemente bien en cada país del mundo, habría una disminución problemas de inflación, hambre, explotación y desempleo.

**2.2.2.11. Administración de la productividad**

Jiménez y paredes (2010, p. 32) en su tesis factores que intervienen en la productividad de la empresa detallan como la administración es un factor influyente en la productividad empresarial.

La administración de una organización proyecta una estructura formal y adecuada para dirigir y controlar el nivel de productividad y su tasa de crecimiento en la organización. Tanto la administración como los colaboradores, deben tomar una parte iniciativa en cualquiera que sea la orientación más apropiada para su empresa o compañía, llámese interactivo, de equipo o de consenso, lo que realmente importa es recordar que deben implicar todas las responsables que hace que la organización sea

realmente productiva. No bastan la comprobación de la productividad o su mejoramiento por su cuenta propia, para lograr formar un proceso adecuado de administración de la productividad. Ambos aspectos se tienen que relacionar a la proyección y a la valoración de la misma.

El examen fundamental para un proceso administrativo de la productividad, es la disminución del costo del producto o del servicio. En otras palabras, una organización tiene que estar en la capacidad de comprimir los precios de venta de sus productos sin perjudicar sus márgenes de utilidad. Cuando una compañía no puede registrar sus costos, la mejor cualidad de sostener sus ganancias es ampliar considerablemente los precios.

Cabe considerar que, la palabra formal en la ilustración de administración de la productividad, implica un debido compromiso con el transcurso productivo a los más altos niveles de la empresa. Este determinado proceso debe ser constituido y registrado por una filosofía administrativa que tenga inicios desde el más alto nivel directivo en la empresa hasta el nivel operativo más bajo que pueda existir, esto es más factible decirlo que llevarlo a la práctica. El éxito de un proceso de administración de la productividad está en manos de un alto grado de responsabilidad y participación de todos los niveles que posee la empresa. La inspección estadística de calidad es una diligencia diaria y normal en las empresas o compañías japonesas de hoy, se debe a que, en todos los niveles, los colaboradores repercutan un sentido insondable de compromiso y dedicación por su trabajo. Lo que es claro, es que este ha sido el resultado de veinte años de educación y capacitación en el entorno empresarial, pero el factor más relevante que implica lograr el éxito de los japoneses en el control de la calidad ha sido el grado de compromiso que cada uno lo establece. Dado que el progreso de la calidad casi siempre conlleva a un mejoramiento de la productividad, han logrado competir en mercados mundiales realmente competitivos tanto con precios relativamente más bajos y con niveles más altos de calidad que sus competidores.

### **2.2.2.12. Dimensiones de la productividad**

Koontz y Wehrich (citados en Fuentes, 2012, p. 32) señala que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad, estos son:

a. **Eficiencia:** Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad, se utilizara este indicador como medición de la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscando a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

b. **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

c. **Eficacia:** Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad al servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que lograra realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **a. Clima laboral:**



Se define al clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización. (Chiavenato I. , 1990).

**b. Productividad:**

Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia. La efectividad personal se traduce en que los resultados que se ha propuesto alcanzar una persona, son de interés privado y subjetivo (Alvarez F. T., 1992)

**c. Colaboradores externos:**

Persona que labora en una instalación de forma temporal o permanente por una empresa externa. (Real Academia de Ingeniería, 2017)

**d. Factores de producción:**

Son los recursos que contribuyen en la creación de un producto. Algunos bienes libres que contribuyen también a la producción (Smith, 1776).

**e. Fuerza de trabajo:**

Es la capacidad de hacer que tienen las personas, e implica un esfuerzo sostenido en el tiempo, el ejercicio de energías físicas y mentales, el despliegue de habilidades y destrezas, la aplicación de la voluntad, en la realización de tareas previamente asignadas y previstas de cumplirse en tiempos definidos (Razeto, 1997).

**f. Absentismo laboral:**

Es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización (Chiavenato I. , 2003).

#### **g. Organización laboral:**

Es un "grupo corporativo", siendo éste una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo, de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo (Weber, 1992).

#### **h. Eficacia:**

Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios (Perez, 2013).

#### **i. Eficiencia:**

Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos (Perez, 2013).

### **2.4. Hipótesis**

#### **2.4.1. Hipótesis general**

El clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.

#### **2.4.2. Hipótesis específicas**

a. La estructura del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

b. La responsabilidad del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

c. La recompensa del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

d. El riesgo del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017

e. La calidez del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017

f. El apoyo del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017

g. Las normas del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017

h. El conflicto del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017

i. La identidad del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1. Definición conceptual de la variable**

a. Clima laboral: El clima laboral es el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización (Chiavenato I. , 1990)

b. Percepción de la productividad: Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia. La efectividad personal se traduce en que los resultados que se ha propuesto alcanzar una persona, son de interés privado y subjetivo (Alvarez F. T., 1992)

### **2.5.2. Definición operacional de la variable**

a. Clima laboral: Se utilizó el cuestionario para evaluar el clima laboral de (Litwin & Stringer, 1968)

b. Percepción de la productividad: Se utilizó el cuestionario para evaluar la productividad de (Silvia Fuentes Navarro, 2011)

### 2.5.3. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VALOR	TIPO DE VARIABLE
Clima laboral	El clima laboral es el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización (Chiavenato I. , 1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estructura</li> <li>b. Responsabilidad</li> <li>c. Recompensa</li> <li>d. Riesgo</li> <li>e. Calidez</li> <li>f. Apoyo</li> <li>g. Normas</li> <li>h. Conflicto</li> <li>i. Identidad</li> </ul>	“Cuestionario de clima laboral” (Litwin & Stringer, 1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nivel de estructura</li> <li>b) Nivel de responsabilidad</li> <li>c) Nivel de recompensa</li> <li>d) Nivel de riesgo</li> <li>e) Nivel de calidez</li> <li>f) Nivel de apoyo</li> <li>g) Nivel de normas</li> <li>h) Nivel de conflicto</li> <li>i) Nivel de identidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Muy en desacuerdo</li> <li>b) En desacuerdo</li> <li>c) De acuerdo</li> <li>d) Muy de acuerdo</li> </ul>	Categorico Ordinal

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VALOR	TIPO DE VARIABLE
Percepción de la Productividad	Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia. La efectividad personal se traduce en que los resultados que se ha propuesto alcanzar una persona, son de interés privado y subjetivo (Alvarez F. T., 1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Eficiencia</li> <li>b. Efectividad</li> <li>c. Eficacia</li> </ul>	“Cuestionario para evaluar la productividad” de Silvia Fuentes Navarro (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nivel de eficiencia</li> <li>b. Nivel de efectividad</li> <li>c. Nivel de eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Escasamente</li> <li>b. A veces</li> <li>c. Generalmente</li> <li>d. Siempre</li> </ul>	Categórico Ordinal

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

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

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

Observacional, prospectivo, analítico y básica.

#### **3.1.2. Nivel de investigación**

La investigación busca encontrar el tipo de relación de una variable sobre otra por lo que se halla en un nivel correlacional.

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

La investigación se desarrolla en el siguiente ámbito:

- a. Social: Colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A."
- b. Geográfica: Ciudad de Tacna
- c. Temporal: Año 2017

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población:**

La población está constituida por los 50 colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos SA.



### **3.3.2. Muestra:**

No existe muestra, puesto que se tomará la investigación a la totalidad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos SA.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.4.1. Técnicas:**

Se utilizará como técnica para la recolección de datos las encuestas dirigidas a los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de la ciudad de Tacna.

### **3.4.2. Instrumentos**

La variable de Clima laboral se medirá utilizando como instrumento el “Cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer de 1968 y revisado el 2001.

La variable Percepción de la Productividad se medirá utilizando el “Cuestionario para evaluar la Productividad” de Fuentes (2012), aplicado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango para la formulación de su tesis *Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad*.

## **3.5. Validez y confiabilidad del instrumento**

### **3.5.1. Validez**

Para poder lograr la validez de los instrumentos que se aplicaron se solicitó a tres jueces para que dieran su opinión de expertos, la cual fue favorable.

### **3.5.2. Confiabilidad**

Para obtener el valor de la confiabilidad de los instrumentos que se aplicaron se midió la varianza por cada ítem, luego se aplicó la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach. Como se aprecia en la tabla 1, los valores de 0,752 y 0,769 muestran cierto grado de fiabilidad por lo que se puede determinar que los instrumentos tienen una buena consistencia.

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

Para la recolección de datos de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. se envió una solicitud al gerente Omar Sánchez para que se proceda con las encuestas a los colaboradores.

Una vez aceptada la solicitud se acordaron los días para la recolección de datos en la empresa.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la investigación

#### 4.1.1. Análisis descriptivo de las variables

##### 4.1.1.1. Análisis descriptivo de la variable clima laboral

El clima laboral se midió en esta ocasión en 9 dimensiones, las cuales son las siguientes: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad. A continuación, se detallarán los resultados descriptivos de la cada una de las dimensiones.

##### *a. Niveles de la dimensión “Estructura” del clima laboral*

El análisis del clima laboral permitió estudiar la dimensión “Estructura” en la que se encuentran los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la Tabla 1, la dimensión Estructura es percibida como bajo por el 58% de los colaboradores, como alto por el 40% y como muy bajo por el 4 %.

**Tabla 1**

##### **Dimensión Estructura**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Muy bajo	2	4%	4%	4%
	Bajo	28	56%	56%	60%
	Alto	20	40%	40%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

***b. Niveles de la dimensión “Responsabilidad” del clima laboral***

De la misma forma el análisis realizado del clima laboral permitió estudiar la dimensión “Responsabilidad” en la que se encuentran los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la siguiente Tabla 2, la dimensión Responsabilidad es percibida como bajo por el 58% de los colaboradores y como muy bajo por el 42 %

**Tabla 2**

**Dimensión Responsabilidad**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Muy bajo</b>	21	42%	42%	42%
	<b>Bajo</b>	29	58%	58%	100%
	<b>Total</b>	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

***c. Niveles de la dimensión “Recompensa” del clima laboral***

La dimensión “Recompensa” de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la siguiente Tabla 3, la dimensión Recompensa es percibida como bajo por el 62% de los colaboradores y como alto por el 38 %.

**Tabla 3****Dimensión Recompensa**

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
<b>Válidos</b>	Bajo	31	62%	62%	62%
	Alto	19	38%	38%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

**d. Niveles de la dimensión “Riesgo” del clima laboral**

La dimensión “Riesgo” de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la siguiente Tabla 4, la dimensión Riesgo es percibida como bajo por el 52% de los colaboradores, como alto por el 42 % y muy bajo por el 6%.

**Tabla 4****Dimensión Riesgo**

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Muy bajo</b>	3	6%	6%	6%
	<b>Bajo</b>	26	52%	52%	58%
	<b>Alto</b>	21	42%	42%	100%
	<b>Total</b>	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia.

**e. Niveles de la dimensión “Calidez” del clima laboral**

La dimensión “Calidez” de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la siguiente Tabla 5,

la dimensión Calidez es percibida como bajo por el 72% de los colaboradores y como alto por el 28 %.

**Tabla 5**

**Dimensión Calidez**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Bajo	36	72%	72%	72%
	Alto	14	28%	28%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

***f. Niveles de la dimensión “Apoyo” del clima laboral***

La dimensión “Apoyo” de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la siguiente Tabla 6, la dimensión Apoyo es percibida como alto por el 80% de los colaboradores, como bajo por el 10 % y muy alto por el 10%.

**Tabla 6**

**Dimensión Apoyo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Bajo	5	10%	10%	10%
	Alto	40	80%	80%	90%
	Muy alto	5	10%	10%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

#### ***g. Niveles de la dimensión “Normas” del clima laboral***

La dimensión “Normas” de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la siguiente Tabla 7, la dimensión Normas es percibida como alto por el 64% de los colaboradores, como bajo por el 32 % y muy alto por el 4%.

**Tabla 7**

#### **Dimensión Normas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Bajo	16	32%	32%	32%
	Alto	32	64%	64%	96%
	Muy alto	2	4%	4%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

#### ***h. Niveles de la dimensión “Conflicto” del clima laboral***

La dimensión “Conflicto” de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la siguiente Tabla 8, la dimensión Conflicto es percibida como bajo por el 82% de los colaboradores, como alto por el 16% y muy bajo por el 2%.

**Tabla 8**

**Dimensión Conflicto**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Muy bajo	1	2%	2%	2%
	Bajo	41	82%	82%	84%
	Alto	8	16%	16%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

***i. Niveles de la dimensión “Identidad” del clima laboral***

La dimensión “Identidad” de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, 2017. Como se aprecia en la siguiente Tabla 9, la dimensión Identidad es percibida como bajo por el 50% de los colaboradores y como alto por el 50 %.

**Tabla 9**

**Dimensión Identidad**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Bajo	25	50%	50%	50%
	Alto	25	50%	50%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia



Como resultado del estudio de las nueve dimensiones del clima laboral, es posible determinar el nivel del clima laboral en el que se encuentran los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, durante el año 2017. Como se observa en la Tabla 10, el clima laboral es percibido para el 90 % de los colaboradores externos como bajo y para el 10% es alto.

**Tabla 10**

**Clima Laboral**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Bajo	45	90%	90%	90%
	Alto	5	10%	10%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

**4.1.1.2. Análisis descriptivo de la variable productividad**

La variable “percepción de la productividad” fue estudiada a través de tres dimensiones: Efectividad, Eficacia y la Eficiencia. A continuación, se expondrá los resultados encontrados en cada una de las dimensiones mencionadas.

**a. Niveles de la dimensión “Efectividad” de la Productividad**

La dimensión “Efectividad” de los colaboradores externos en la empresa Supermercados Peruanos de Tacna S.A. durante el año 2017, pudo ser evaluada luego del levantamiento de datos. Como se observa en la Tabla 11, el 48% lo percibe como alto, el 46% como bajo, el 4% como muy bajo y el 2% como muy alto.

**Tabla 11**

**Dimensión Efectividad**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Muy bajo	2	4%	4%	4%
	Bajo	23	46%	46%	50%
	Alto	24	48%	48%	98%
	Muy alto	1	2%	2%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

***b. Niveles de la dimensión “Eficacia” de la Productividad***

La dimensión “Eficacia” de los colaboradores externos en la empresa Supermercados Peruanos de Tacna S.A. durante el año 2017, pudo ser evaluada luego del levantamiento de datos. Como se observa en la Tabla 12, el 58% lo percibe como alto, el 36% como bajo y el 6% como muy alto.

**Tabla 12**

**Dimensión Eficacia**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Bajo	18	36%	36%	36%
	Alto	29	58%	58%	94%
	Muy alto	3	6%	6%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

**c. Niveles de la dimensión “Eficiencia” de la Productividad**

La dimensión “Eficiencia” de los colaboradores externos en la empresa Supermercados Peruanos de Tacna S.A. durante el año 2017, pudo ser evaluada luego del levantamiento de datos. Como se observa en la Tabla 13, el 58% lo percibe como bajo, el 40% como alto y el 2% como muy bajo.

**Tabla 13**

**Dimensión Eficiencia**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Muy bajo	1	2%	2%	2%
	Bajo	29	58%	58%	60%
	Alto	20	40%	40%	100%
	Total	50	100%	100%	

**Fuente:** Elaboración propia

El estudio de las tres dimensiones de la Productividad de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos de Tacna S.A. durante el año 2017, permiten establecer el nivel de productividad en el que se encuentran, el 48% se halla en un nivel bajo, el 46% en un nivel alto, el 4% en un nivel muy bajo y el 2% en un nivel muy alto.

**Tabla 14**

**Productividad**

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Muy bajo	2	4%	4%	4%
	Bajo	24	48%	48%	52%
	Alto	23	46%	46%	98%

---

Muy alto	1	2%	2%	100%
Total	50	100%	100%	

---

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.1.2. Pruebas de hipótesis de las variables

### 4.1.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 15.

#### Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov

	Parámetros normales		Diferencias más extremas			Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintót. (bilateral)	Resultado
	Mediana	Desviación típica	Absoluta	Positiva	Negativa			
Estructura	22,70	2,779	,163	,084	-,163	1,152	,140	Normal
Responsabilidad	14,08	1,805	,145	,145	-,096	1,027	,243	Normal
Recompensa	16,66	1,996	,148	,131	-,148	1,044	,226	Normal
Riesgo	14,10	2,003	,180	,100	-,180	1,273	,078	Normal
Calidez	26,74	3,624	,096	,091	-,096	,677	,748	Normal
Apoyo	10,16	1,131	,244	,176	-,244	1,724	,005	No normal
Normas	9,42	1,372	,204	,170	-,204	1,441	,031	No normal
Conflicto	10,08	1,602	,210	,210	-,137	1,485	,024	No normal
Identidad	11,28	1,938	,145	,100	-,145	1,024	,245	Normal
Clima laboral	135,22	10,691	,097	,092	-,097	,686	,734	Normal
Efectividad	35,42	9,696	,142	,142	-,106	1,001	,269	Normal
Eficacia	9,10	1,607	,172	,144	-,172	1,218	,103	Normal
Eficiencia	27,88	4,212	,111	,084	-,111	,782	,574	Normal
Productividad	72,40	13,853	,093	,086	-,093	,655	,784	Normal

Fuente: Elaboración Propia

Para establecer la prueba de hipótesis que se va a elegir, primero se realizará la prueba para saber el tipo de distribución de datos. Como se aprecia en la tabla 15 las dimensiones apoyo, normas y conflicto tienen un p-valor inferior a 0.05 lo cual nos indica que no tienen una distribución normal por lo que para comprobar su relación con la productividad se utilizará la prueba de correlación de Spearman; para todas las demás correlaciones se utilizará la prueba de Pearson.

#### 4.1.2.2. Prueba de hipótesis específica

Para la contratación de las hipótesis se optará por trabajar con la puntuación de las escalas sumadas obtenidas después del levantamiento de datos recopilados. En esta ocasión la contrastación de las hipótesis se detallará en dos etapas, en la primera etapa se contrastarán la hipótesis general y luego las específicas, en esta se analizarán el tipo de relación que se puede encontrar entre las dimensiones del clima laboral y la productividad.

**Tabla 16**

#### **Prueba de Hipótesis Específica**

		<b>PRODUCTIVIDAD</b>
<b>ESTRUCTURA</b>	Correlación de Pearson	-,025
	Sig. (bilateral)	,861
	N	50
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Correlación de Pearson	-,212
	Sig. (bilateral)	,140
	N	50
<b>RECOMPENSA</b>	Correlación de Pearson	,060
	Sig. (bilateral)	,677
	N	50
<b>RIESGO</b>	Correlación de Pearson	-,215
	Sig. (bilateral)	,134
	N	50
<b>CALIDEZ</b>	Correlación de Pearson	-,232
	Sig. (bilateral)	,104
	N	50
<b>IDENTIDAD</b>	Correlación de Pearson	-,133
	Sig. (bilateral)	,358
	N	50
<b>CLIMA LABORAL</b>	Correlación de Pearson	-,182
	Sig. (bilateral)	,206
	N	50

**Fuente:** Elaboración propia

a. Prueba de la primera hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : La estructura del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : La estructura del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	-,025
	Sig. (bilateral)	,861
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Pearson da un  $p = ,861$  que indica que no *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = -,025$  lo indica que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*.

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,861$  y un  $r_s = -,025$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza parcialmente la primera hipótesis específica.

b. Prueba de la segunda hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : La responsabilidad del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : La responsabilidad del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

	Correlación de Pearson	-,212
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Sig. (bilateral)	,140
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Pearson da un  $p = ,140$  que indica que no *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = -,212$  lo indica que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*.

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,861$  y un  $r_s = -,025$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza parcialmente la segunda hipótesis específica.



c. Prueba de la tercera hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : La recompensa del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : La recompensa del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

<b>RECOMPENSA</b>	Correlación de Pearson	,060
	Sig. (bilateral)	,677
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Pearson da un  $p = ,677$  que indica que no *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = ,060$  lo indica que es una *correlación positiva débil*.

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,677$  y un  $r_s = -,060$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza parcialmente la tercera hipótesis específica.

d. Prueba de la cuarta hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : El riesgo del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : El riesgo del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

<b>RIESGO</b>	Correlación de Pearson	-,215
	Sig. (bilateral)	,134
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Pearson da un  $p = ,134$  que indica que no *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = -,215$  lo indica que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,134$  y un  $r_s = -,215$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza parcialmente la cuarta hipótesis específica.

e. Prueba de la quinta hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : La calidez del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : La calidez del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

<b>CALIDEZ</b>	Correlación de Pearson	-,232
	Sig. (bilateral)	,104
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Pearson da un  $p = ,104$  que indica que no *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = -,232$  lo indica que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,104$  y un  $r_s = -,232$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza parcialmente la quinta hipótesis específica.

f. Prueba de la sexta hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : La identidad del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : La identidad del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

	Correlación de Pearson	-,133
<b>IDENTIDAD</b>	Sig. (bilateral)	,358
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Pearson da un  $p = ,358$  que indica que no *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = -,133$  lo indica que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,358$  y un  $r_s = -,133$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza parcialmente la sexta hipótesis específica.

**Tabla 17**

**Prueba de Hipótesis Específica**

		<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	SUMA_APOYO	Coefficiente de correlación	-,148
		Sig. (bilateral)	,030
		N	50
	SUMA_NORMAS	Coefficiente de correlación	,038
		Sig. (bilateral)	,079
		N	50
	SUMA_CONFLICTO	Coefficiente de correlación	-,025
		Sig. (bilateral)	,086
		N	50

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 17 nos muestra los resultados obtenidos de la Correlación de Spearman ( $r_s$ ) entre las dimensiones de “Apoyo”, “Normas” y “conflicto” del Clima laboral con la variable “Productividad”. Como se puede observar en la dimensión Apoyo el p-valor es inferior a ,05 por lo que se puede afirmar que si existe relación entre las variables analizadas. Y en las dimensiones Normas y Conflicto el p-valor es superior a ,05 por lo que se afirma que no existe relación entre las variables analizadas.

g. Prueba de la séptima hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : El apoyo del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : El apoyo del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

SUMA_APOYO	Coefficiente de correlación	-,148
	Sig. (bilateral)	,030
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Spearman da un  $p = ,030$  que indica que *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = -,148$  lo indica que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,030$  y un  $r_s = -,148$  es que se rechaza la hipótesis nula y se acepta parcialmente la séptima hipótesis específica.

h. Prueba de la séptima hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : Las normas del clima laboral no se relacionan directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : Las normas del clima laboral se relacionan directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

	Coeficiente de correlación	,038
SUMA_NORMAS	Sig. (bilateral)	,079
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Spearman da un  $p = ,079$  que indica que *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = ,038$  lo indica que es una *correlación positiva débil*.

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,079$  y un  $r_s = ,038$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la octava hipótesis específica.

## I. Prueba de la séptima hipótesis específica

- Formulación de hipótesis:

$H_0$  : El conflicto del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

$H_a$  : El conflicto del clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

	Coefficiente de correlación	-,025
SUMA_CONFLICTO	Sig. (bilateral)	,086
	N	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Spearman da un  $p = ,086$  que indica que *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = -,025$  lo indica que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*.

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,086$  y un  $r_s = -,025$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la octava hipótesis específica.



#### 4.1.2.3. Prueba de hipótesis principal

Utilizando los datos recopilados por los instrumentos, se pudo contrastar la hipótesis principal. Los resultados de la prueba de correlación de Pearson, se plasman en la siguiente tabla. Como se puede observar, la prueba afirma que no existe una correlación directa entre las variables que se utilizaron ( $p=,206$ ).

**Tabla 18**

#### Prueba de Hipótesis Principal

		PRODUCTIVIDAD	CLIMA LABORAL
PRODUCTIVIDAD	Coefficiente de correlación	1	-,182
	Sig. (bilateral)		,206
	N	50	50
CLIMA LABORAL	Coefficiente de correlación	-,182	1
	Sig. (bilateral)	,206	
	N	50	50

**Fuente:** Elaboración propia

#### Prueba de hipótesis principal

##### a. Formulación de hipótesis:

$H_0$  : El clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.

H<sub>a</sub> : El clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017.

		PRODUCTIVIDAD	CLIMA LABORAL
PRODUCTIVIDAD	Coefficiente de correlación	1	-,182
	Sig. (bilateral)		,206
	N	50	50
CLIMA LABORAL	Coefficiente de correlación	-,182	1
	Sig. (bilateral)	,206	
	N	50	50

- Lectura del p-valor y  $r_s$

Como se puede observar, el estadístico de correlación de Pearson da un  $p = ,206$  que indica que no *existe relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de  $r_s = -,182$  lo indica que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*

- Decisión

Debido que se ha obtenido un  $p = ,206$  y un  $r_s = -,182$  es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis general.

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN**

### **5.1. Discusión**

La presente investigación titulada Relación del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos en la empresa Supermercados Peruanos S.A. en Tacna en el año 2017. Buscó establecer si existe alguna relación entre las dos variables analizadas. Los resultados obtenidos nos permiten exponer una discusión contra la hipótesis, objetivos planteados y los antecedentes de la investigación.

#### **5.1.1. Discusión sobre la hipótesis**

La presente investigación planteó como hipótesis general: “El clima laboral se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” de Tacna, año 2017. Los resultados obtenidos por la prueba de hipótesis Rho de Spearman arrojó un p-valor superior a 0.05 lo cual nos permite rechazar la hipótesis principal.

#### **5.1.2. Discusión sobre los objetivos**

La presente investigación se planteó como objetivo principal determinar la relación del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. Tacna 2017. Para lo cual se establecieron 9 objetivos específicos, sobre los cuales se realizará la presente discusión.

a. Como primer objetivo específico: Establecer la relación de la estructura del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa “Supermercados Peruanos S.A.” los resultados obtenidos de p-valor, es superior a ,05 ( $p=,861$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión

ESTRUCTURA de la organización, no establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

b. Como segundo objetivo específico: Establecer la relación de la responsabilidad del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." los resultados obtenidos de p-valor, es superior a ,05 ( $p=,140$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión RESPONSABILIDAD de la organización, no establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

c. Como tercer objetivo específico: Establecer la relación de la recompensa del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." los resultados obtenidos de p-valor, es superior a ,05 ( $p=,677$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión RECOMPENSA de la organización, no establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

d. Como cuarto objetivo específico: Establecer la relación del riesgo del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." los resultados obtenidos de p-valor, es superior a ,05 ( $p=.134$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión RIESGO de la organización, no establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

e. Como quinto objetivo específico: Establecer la relación de la calidez del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." los resultados obtenidos de p-valor, es superior a ,05 ( $p=,104$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión CALIDEZ de la organización, no establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

f. Como sexto objetivo específico: Establecer la relación del apoyo del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." los resultados obtenidos de p-valor, es inferior a ,05 ( $p=,030$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión APOYO de la organización, si establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

g. Como séptimo objetivo específico: Establecer la relación de las normas del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." los resultados obtenidos de p-valor, es superior a ,05 ( $p=,079$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión NORMAS de la organización, no establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

h. Como octavo objetivo específico: Establecer la relación del conflicto del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." los resultados obtenidos de p- valor, es superior a ,05 ( $p=,086$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión CONFLICTO de la organización, no establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

i. Como noveno objetivo específico: Establecer la relación de la identidad del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." los resultados obtenidos de p- valor, es superior a ,05 ( $p=,358$ ) lo cual nos permite afirmar que la apreciación de la dimensión IDENTIDAD de la organización, no establece una relación en el clima laboral y la productividad de los colaboradores externos.

### **5.1.3. Discusión sobre los antecedentes**

La presente investigación presentó antecedentes nacionales e internacionales, sobre los cuales realizará la presente discusión.

El primer antecedente fue propuesto por Venutolo (2009) de la universidad Politécnica de Valencia, titulada “Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: En el transporte vertical en la ciudad autónoma”, concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante. Nuestro resultado nos permite rechazar la conclusión a la que llegó el autor Venutolo, pues nuestra prueba de hipótesis nos mostró que no habría ningún tipo de influencia entre ambas variables. Es así que nuestros datos nos permiten decir que el clima laboral no tiene influencia en la productividad de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A.

El segundo antecedente fue propuesto por María del Pilar Gómez y Paula Andrea Salazar de la Universidad de San Buenaventura - Seccional Medellín en el 2013, titulada “El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las personas en empresas familiares antioqueñas”, relata que con la investigación realizada se aprueban los dos supuestos planteados, con lo que se concluye que el clima laboral es un factor determinante en el comportamiento de las personas durante su trabajo y dependiendo del tamaño de las organizaciones se determina que tan fuerte es el impacto que tiene el mal clima laboral en la productividad; pero en organizaciones con clima agradable, la productividad es más alta que en organizaciones que no lo tengan ya que influye directamente en la actitud para trabajar de las personas. En un sentido de discusión, con el análisis realizado por el autor María del Pilar Gómez y Paula Andrea Salazar de su investigación, los resultados que nuestra investigación presentaron, nos permiten rechazar a la conclusión que llegó el autor, puesto que nuestra prueba de hipótesis, nos permiten afirmar que no existe una influencia significativa del clima laboral con el desarrollo de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de la ciudad de Tacna.

El tercer antecedente fue propuesto por Francisco Barroso y Fernando Arias en el XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática en el 2014, titulada “Clima laboral y Productividad en Empresas Maquiladoras Textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México” concluyó que entre los resultados más relevantes que el clima laboral detectado permite una adecuada gestión del conocimiento, especialmente la adquisición y transferencia del conocimiento a través de la capacitación, el trabajo en equipo y enriquecimiento del trabajo, que son factores importantes para la creatividad e innovación, a pesar de que la naturaleza del trabajo en las maquiladoras es rutinario y repetitivo. El adecuado liderazgo del supervisor se asocia con la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores, lo que a su vez se asocia fuerte y significativamente con la productividad. De los 15 factores más importantes para un adecuado clima laboral, la relación del trabajador con el supervisor es la más crítica. Y como la mayor parte de la CVL es clima laboral, entonces la percepción del trabajador sobre la calidad de vida se relaciona con un adecuado clima laboral, lo que a su vez se asocia fuertemente con la relación con el supervisor. Entonces, clima laboral, CVL y productividad son esencialmente un asunto de liderazgo del supervisor. Y aunque de manera general el clima laboral depende del desempeño del supervisor según diversos autores, los resultados de esta investigación indican que esto es válido también para empresas maquiladoras de este tipo. Se esperaba que a mayor satisfacción con el clima laboral hubiera mayor productividad, lo cual así sucedió, con una correlación fuerte y significativa. Nuestro resultado nos permite rechazar a la conclusión que llegaron los autores Barroso y Arias pues nuestra prueba de hipótesis nos mostró que no habría ningún tipo de relación entre ambas variables. Es así que nuestros datos nos permiten decir que el clima laboral no tiene relación en la productividad de los colaboradores externos de la Empresa Supermercados Peruanos S.A.

El cuarto antecedente fue propuesto Edmy Infante de la Universidad Nacional de Trujillo en el 2011, titulada "Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la empresa Sodimac S.A. de Trujillo en el periodo noviembre del 2010 - mayo 2011" relata que el clima laboral, sin niveles de coordinación y no socialización de políticas influye directa y negativamente en la productividad de los trabajadores del Centro comercial Sodimac; En la medida que disminuye las ventas, como se pudo apreciar en la presente investigación en la empresa ya mencionada, durante el periodo noviembre del 2010 a mayo 2011 el clima laboral ha disminuido en promedio en 5% y sus ventas también han disminuido en s/. 392,688.00. Confirmando así la hipótesis propuesta. En relación con nuestra investigación realizada a la empresa supermercados peruanos S.A. rechazamos la conclusión a la que llegó el autor Infante puesto que en su investigación afirma que, si existe una relación entre las dos variables de su investigación, para lo cual nuestra prueba de hipótesis rechaza rotundamente ese resultado.



## **5.2. CONCLUSIONES**

### **Primera**

El clima laboral no se relaciona en la percepción de la productividad de los colaboradores de la empresa Supermercados Peruanos S.A. Tacna 2017. La prueba correlación de Pearson arrojó un p-valor superior a ,05 ( $p=,206$ )

### **Segunda**

La estructura del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **Tercera**

La responsabilidad del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **Cuarta**

La recompensa del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **Quinta**

El riesgo del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **Sexta**

La calidez del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **Séptima**

El apoyo del clima laboral si tiene relación directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **Octava**

Las normas del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **Novena**

El conflicto del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **Décima**

La identidad del clima laboral no se relaciona directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa Supermercados Peruanos S.A. de Tacna, año 2017.

### **5.3. Recomendaciones**

La investigación nos permite realizar las siguientes recomendaciones

#### **Primera**

Se recomienda a la gerencia de la empresa Supermercados Peruanos S.A – filial Tacna instruya a los jefes de cada área de la empresa analizada, brindar una serie de responsabilidades y cierto grado de confianza a cada uno de los colaboradores externos, puesto que, en la dimensión de la *responsabilidad*, de la variable *clima laboral*, se obtuvo uno de los puntajes más bajos de la empresa. Lo que nos permite afirmar que los trabajadores no poseen un sentimiento de "ser su propio jefe" y de no poder tomar decisiones sin tener que consultar cada paso con los superiores lo que podría afectar la productividad.

#### **Segunda**

Se recomienda al gerente y a los jefes de área hacer el uso de técnicas de motivación para los colaboradores externos, puesto que, de acuerdo al análisis realizado en la variable del clima laboral, en la dimensión calidez, se encuentra en un nivel bajo. Para realzar la satisfacción laboral de todo el personal, se propone que se le reconozca el desempeño de sus funciones, que se trabaje en la estimulación de cada colaborador por medio de charlas o capacitaciones.

### **Tercera**

Al gerente y a los jefes de área, se recomienda realizar el reconocimiento de las labores que realizan los colaboradores externos en la empresa, por medio de recompensas que ayuden en su motivación, como por ejemplo una serie de bonificaciones, premios, incentivos económicos y materiales en base a su esfuerzo. Todo con el fin de mejorar el nivel de la dimensión recompensa, en la variable del clima laboral, puesto que, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se encuentra en un nivel bajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1988). *Gerencia de servicio*. Colombia: Fondo Legis.
- Alva, J. (2014). *Tesis: Relacion entre el nivel de satisfaccion laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria del distrito de Trujillo*. Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Alvarez, F. (1992). *Desempeño y productividad*. Colombia: Cincel.
- Baguer, A. (2012). *Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bain, D. (2003). *Productividad. 2ª Edición*. Colombia: McGraw Hill.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Bueno, M. (2001). *Tesis: La productividad del capital humano en la empresa infomativa*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal*. Colombia: Ecoe.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos 8va. Edición*. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Ausentismo laboral y rotación de personal*. Obtenido de <http://alyrp.blogspot.pe/2012/05/ausentismo-laboral-segun-chiavenato.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Recursos Humanos 8va. Ed.* México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos 9na Ed.* Bogota: McGraw-Hill.
- Coulter, S. R. (2005). *Administración 8va. Ed.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- David, zM. (2004). *Productividad Total, Teoría Básica y Métodos de Medición.* Lima: Editorial Mercados y Norandina.
- Davis, k. (1981). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional (6ta. Ed).* USA: McGraw-Hill.
- Francisco Barroso; Fernando Arias. (2014). Clima laboral y Productividad en empresas maquilladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México. *XIX Congreso Internacional de contaduría administración e informática.* México.
- Frazier, N. G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones.* México: México International Thomson Editores.
- Fuentes, S. (2012). *Tesis: "Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad"*. Quetzaltenango: Univesidad Rafael Landivar.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* Barcelona: Universidad Abierta de Cataluña.
- Garcia, M. (2011). *Detección de Factores de Riesgo en el Clima Laboral.* España: Universidad Nacional Palma de Mallorca.
- Gomes Maria; Salazar Paula . (2013). *El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las empresas pequeñas familiares antioqueñas.* Medellín: Universidad de San Buenaventura - seccional Medellín.

- Infante, E. (2011). *Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la empresa Sodimac S.A. de Trujillo en el periodo noviembre del 2010 - mayo 2011*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Jay Conger ; Rabindra Kanungo. (1988). *El proceso de capacitación: Integración Teoría y Práctica*. Estados Unidos: Academy of Management.
- Jose Peiro, Fernando Prieto. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Julian Jimenez; Carlos Paredes. (2010). *Tesis: Factores que intervienen en el nivel de productividad de la empresa Dypers*. Santiago de Cali: Universidad ICESI.
- Karasick, R. P. (1973). *Los Efectos del Clima Organizacional en el Desempeño del Trabajo de Gestión y Satisfacción en el Trabajo*. Chicago: Organizational behavior Human Performance.
- Kootz y Wehrich, H. (1998). *Administración 11va. Edición*. México: McGraw-Hill.
- Litwin, S. G. (1967). *Clima Organizacional*. Nueva York: Simón & Schuster.
- Mali, P. (1978). *La mejora de la productividad total*. New York: Wiley & sons.
- McGregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Empresas*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Nuñez, M. (2007). *Tesis: Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre".
- Oscar, R. (2013). *Productividad Laboral y Protección Social de las MYPES en el Sector Comercio de la Ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Peralta, H. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de la Caja de la Banca Privada*. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.
- Pereira, C. (2014). *Clima laboral y servicio al cliente”(estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Qutzaltenango)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Perez, A. (2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas .
- Razeto, L. (1997). *Factor C*. Venezuela: Escuela Corporativa Rosario Arjona.
- Real Academia de Ingeniería . (julio de 2017). *Diccionario Raing*. Obtenido de <http://diccionario.raing.es/es/lema/trabajador-externo>
- S. Levitan; D. Werneke. (1984). *Productividad: problemas, perspectivas y políticas*. Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Smith, A. (1776). *Una Investigación Sobre la Naturaleza y la Causa de La Riqueza de las Naciones* . Obtenido de <http://www3.uah.es/econ/hpeweb/HPE983.html>
- Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y Administración de la productivad*. México: McGraw-Hill.
- Tapia, F. (1997). *El contador público y la productividad en la empresa*. México: IMCP (Instituto mexicano de Contadores Públicos).



Tito, p. (2012). *Tesis: Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.

Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas en el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires*. Argentina: Universidad Politécnica de Valencia.

Weber. (1992). *Definiciones de Absentismo laboral*. Obtenido de <http://ciclog.blogspot.pe/2011/09/7-definiciones-de-organización.html>

## ANEXOS

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cómo influye el clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." Tacna, año 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a. ¿Cómo influye la estructura del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>b. ¿Cómo influye la responsabilidad del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>c. ¿Cómo influye la recompensa del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>d. ¿Cómo influye el riesgo del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>e. ¿Cómo influyen la calidez del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>f. ¿Cómo influye el apoyo del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>g. ¿Cómo influyen las normas del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>h. ¿Cómo influye el conflicto del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>i. ¿Cómo influye la identidad del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar cómo influye el clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a. Establecer la influencia de la estructura del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>b. Establecer la influencia de la responsabilidad del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>c. Establecer la influencia de la recompensa del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>d. Establecer la influencia del riesgo del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>e. Establecer la influencia de la calidez del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>f. Establecer la influencia del apoyo del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>g. Establecer la influencia de las normas del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>h. Establecer la influencia del conflicto del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>i. Establecer la influencia de la identidad del clima laboral en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> El clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>a. La estructura del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>b. La responsabilidad del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>c. La recompensa del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017.</p> <p>d. El riesgo del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>e. La calidez del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017</p> <p>f. El apoyo del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017</p> <p>g. Las normas del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>h. El conflicto del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p> <p>i. La identidad del clima laboral influye directamente en la percepción de la productividad de los colaboradores externos de la empresa "Supermercados Peruanos S.A." de Tacna, año 2017?</p>	<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p>Clima laboral</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>Nivel de estructura Nivel de responsabilidad Nivel de recompensa Nivel de riesgo Nivel de calidez Nivel de apoyo Nivel de normas Nivel de conflicto Nivel de identidad</p> <p><b>VARIABLE 2</b></p> <p>Percepción de la Productividad</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>Nivel de eficiencia Nivel de efectividad Nivel de eficacia</p>
--	---	--	--

TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Observacional, retrospectivo, analítico.</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Transversal - Correlacional</p>	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>Trabajadores externos de Plaza Veá Tacna</p> <p><b>TIPO DE MUESTREO</b></p> <p>No se usará muestra, la investigación será censal.</p>	<p><b>TÉCNICAS</b></p> <p>Para ambas variables se utilizará cuestionarios</p> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <p>"Cuestionario de clima laboral (Litwin &amp; Stringer, 1968 Revisado el 2001)</p> <p>Cuestionario para evaluar la Productividad, de Silvia Fuentes Navarro (2011).</p> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b></p> <p>Procesador Programa SPSS 15.00</p>

## ANEXO N°2 CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

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

Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo a su percepción sobre los diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

	ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3	Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4	En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6	A veces trabajamos en				

	forma desorganizada y sin planificación.				
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				
8	Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales				
	<b>RESPONSABILIDAD</b>				
9	En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10	Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos				

	y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14	Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
	RECOMPENSA				
16	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				
18	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19	En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20	En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21	En esta empresa los errores son sancionados.				
22	En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
	RIESGO				
23	Esta empresa se ha				

	desarrollado porque se arriesgó cuando fué necesario				
24	En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25	La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
26	Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
	CALIDEZ				
27	Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad				
28	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29	En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30	En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				
32	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error				
33	En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno				



34	En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35	La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36	En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
	APOYO				
37	En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38	Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39	En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
	NORMAS				
40	Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41	En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo				
42	En esta empresa las personas parecen darle				

	mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
	CONFLICTO				
43	En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
44	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45	En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46	En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
	IDENTIDAD				
47	Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50	En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

### ANEXO N°3 BAREMOS DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

<b>Estructura</b>	Muy alto	8	-	15
	Alto	16	-	23
	Bajo	24	-	31
	Muy bajo	32	-	40
<b>Responsabilidad</b>	Muy alto	7	-	13
	Alto	14	-	20
	Bajo	21	-	27
	Muy bajo	28	-	35
<b>Recompensa</b>	Muy alto	6	-	11
	Alto	12	-	17
	Bajo	18	-	23
	Muy bajo	24	-	30
<b>Riesgo</b>	Muy alto	5	-	9
	Alto	10	-	14
	Bajo	15	-	19
	Muy bajo	20	-	25
<b>Calidez</b>	Muy alto	10	-	19
	Alto	20	-	29
	Bajo	30	-	39
	Muy bajo	40	-	50
<b>Apoyo</b>	Muy alto	3	-	5
	Alto	6	-	8
	Bajo	9	-	11

	Muy bajo	12	-	15
<b>Normas</b>	Muy alto	3	-	5
	Alto	6	-	8
	Bajo	9	-	11
	Muy bajo	12	-	15
<b>Conflicto</b>	Muy alto	4	-	7
	Alto	8	-	11
	Bajo	12	-	15
	Muy bajo	16	-	20
<b>Identidad</b>	Muy alto	4	-	7
	Alto	8	-	11
	Bajo	12	-	15
	Muy bajo	16	-	20
<b>Clima Laboral</b>	Muy alto	50	-	99
	Alto	100	-	149
	Bajo	150	-	199
	Muy bajo	200	-	250

**ANEXO Nº 4 MANUAL: "CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL"**

Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto:

1. Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

5. Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

El cuestionario de Litwin y Stringer fue estudiado en nuestra realidad organizacional por la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile. Específicamente, en el año 1976, Soledad Larraín H. Se llevó a cabo un estudio exploratorio de este instrumento. Posteriormente, en el año 1981, la Escuela de Trabajo Social de esta misma Universidad realizó una investigación que formó parte del taller IV-A, con el objetivo de probar la consistencia interna de este instrumento. De los resultados obtenidos de estas investigaciones, se concluyó que el instrumento construido por Litwin y Stringer probó ser consistente en nuestra realidad organizacional. No obstante, dicha herramienta requería un estudio del lenguaje en el que están expresados algunos ítems y que presentan problemas de comprensión y redacción, lo que dificultaría al sujeto dar su respuesta, restando agilidad al instrumento. Surgió así en la Escuela de Trabajo Social la necesidad de probar el instrumento en muestras y contexto histórico diferente a los que ya se había aplicado. Sólo así se podría reafirmar su confiabilidad para que pudiera ser utilizado en nuestro medio organizacional por el profesional que lo requiriera. Fue ésta, entonces, la finalidad que tuvo la tesis: entregar al asistente social una herramienta que le permita medir el clima organizacional. Para llevar a cabo ese propósito se plantearon dos

objetivos generales. Por una parte, había que probar la consistencia interna del instrumento de clima organizacional de litwin y stringer y, por otra, se debía medir el clima organizacional en una institución de servicio. Dichos objetivos se cumplieron en dos etapas. La primera consistió en reformular los ítems del instrumento que presentaban problemas de comprensión y redacción. Para ello se contó con la asesoría de un experto en comunicación escrita. Esta reformulación estuvo dirigida a modificar la redacción de los ítems y a adaptar el lenguaje a términos más utilizados en nuestro contexto organizacional, para luego proceder a comprobar su consistencia interna en dos instituciones de servicio, una del área bancaria y otra del área menores

La segunda etapa persiguió la obtención del perfil de clima organizacional general y por grupos específicos de trabajo en una institución.

#### **ANEXO N° 5 “CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD”**

**Introducción:** Somos estudiantes de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas, que a través de este cuestionario deseamos conocer el nivel de productividad de los colaboradores de la organización. Apreciamos su tiempo para completar el cuestionario.

Nombre \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ evaluado:

Puesto: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** La presente encuesta tiene la finalidad de medir la productividad de sus colaboradores, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle un grado de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

<b>GRADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
--------------	---------------------	----------------

A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

Deberá marcar con una "X" el grado que mejor describa o más se adecue al rendimiento del colaborador, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

Nº	PREGUNTA	Escasamente A	A veces B	Generalmente C	Siempre D
	<b>EFFECTIVIDAD</b>				
1	Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.				
2	Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo.				
3	Es leal con sus superiores.				
4	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.				
5	Le gusta participar en actividades en grupo.				
6	Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores				
7	Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad				
8	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.				
9	Mantiene una actitud positiva ante				

	los cambios que se generan en la organización.				
10	En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad.				
11	Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.				
12	Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.				
	<b>EFICACIA</b>				
13	Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.				
14	Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.				
15	Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad.				
	<b>EFICIENCIA</b>				
16	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.				
17	Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.				
18	Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas.				
19	Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo				
20	Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas.				
21	Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia				
22	Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo				
23	Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo				
24	Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad.				
25	Consulta e investiga manuales que tengan relación con su				



trabajo.				
----------	--	--	--	--

### ANEXO Nº 6 BAREMOS DE LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD

<b>Efectividad</b>	Muy alto	12	-	23
	Alto	24	-	35
	Bajo	36	-	47
	Muy bajo	48	-	60
<b>Eficacia</b>	Muy alto	3	-	5
	Alto	6	-	8
	Bajo	9	-	11
	Muy bajo	12	-	15
<b>Eficiencia</b>	Muy alto	10	-	19
	Alto	20	-	29
	Bajo	30	-	39
	Muy bajo	40	-	50
<b>Productividad</b>	Muy alto	25	-	49
	Alto	50	-	74
	Bajo	75	-	99
	Muy bajo	100	-	125

## **ANEXO N° 7 MANUAL: “CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD”**

Nombre: Cuestionario para evaluar la productividad (cuantitativa)

Dirigida a: jefes de la Delegación de Recursos Humanos del  
Organismo Judicial de Quetzaltenango.

Autor: Silvia Fuentes Navarro

Año: 2011

Validado por: 5 personas

El “Cuestionario para evaluar la Productividad” mide factores que dan pauta a la productividad de los empleados:

Reactivos: El instrumento cuenta con 25 reactivos de tipo escala Lickert. Cada pregunta tiene un valor de 4 puntos haciendo un total de 100 puntos para una puntuación exacta.

Escala de calificación

GRADO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
-------	--------------	---------

A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

Tiempo de aplicación: No hay tiempo límite de aplicación.

Forma de aplicación: Los jefes inmediatos de cada unidad son los encargados de evaluar al personal a su cargo.

## **ANEXO N°8 Estadísticos de Confiabilidad**

### **Estadísticos de Confiabilidad**

<b>Instrumento “Cuestionario de Clima Laboral”</b>		<b>Instrumento “Cuestionario para evaluar la Productividad”</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
0,752	50	0,769	25

**Fuente:** Elaboración propia