

*“Año del Buen Servicio al Ciudadano.”*



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONAL**

**TESIS:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA  
DIAMANTA S.A.C AYACUCHO – 2017.**

**PRESENTADO POR:**

**KATTY RIVERA HUAMANCUSI**

**PARA OPTAR EL GRADO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR:**

**Dr. RAÚL CABREJO BURGA.**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Gracias señor por guiarme por el buen camino y por darme las herramientas necesarias para encaminar en la vida.

### **A MI MADRE:**

Domitila Huamancusi Zaes

Por su confianza y su apoyo incondicional para lograr mis objetivos, por ser la fuerza y el motivo que me impulsa a seguir adelante a pesar de las adversidades.

### **A MI PADRE:**

Teodoro Rivera Cancho

Por brindarme todo su apoyo incondicional, consejos y amor que han forjado mis horizontes. De mi vida

### **A MIS HERMANOS Y HERMANAS**

Víctor Rivera, Judith Rivera,  
Vanessa Rivera, Ruth Rivera,  
Roxana Rivera, Joel Rivera,  
Luis Rivera.

Por su cariño comprensión, apoyo incondicional, por la confianza brindada de cada una de ustedes y compartimiento de mis anhelos en mi vida profesional.

### **A MIS CUÑADAS Y MI CUÑADO.**

Doris Huaman, Mely  
Palomino, Deivis Quispe.

Por darme apoyo moral, comprensión y un ánimo para seguir adelante en mi vida profesional.

### **AL GRUPO DE MUJERES DE AYACUCHO..**

Jillian Car, Maria Luisa  
Bustamante,  
Nely, Noelia, Roxana, Ruth, Mery  
, maria, Any.

Por apoyo Incondicional que brindaron para poder seguir mi carrera profesional, la convivencia y compartir nuestros conocimientos.

### **A MIS AMIGOS (AS)**

Por compartir los momentos de alegría, tristeza y por darme la motivación y apoyo incondicional para lograr el éxito.

## AGRADECIMIENTO

A mi familia y amigos quienes me ayudaron a encaminar este trabajo. Asimismo agradezco por sus motivaciones para seguir adelante y por acompañarme incondicionalmente en los momentos buenos y malos. Gracias por todo el apoyo en este desafío.

A la Universidad Alas Peruanas y a la plana docente de la Escuela Académica Profesional de Administración y Negocios Internacionales por consentir ascender un peldaño más en mi formación profesional.

A los docentes de la Universidad Alas Peruanas, principalmente al Dr, Raul Cabrejos, Dr.Tamara Pando, Dr.Irma Carhuancho, Mag.Fredy Rondon, asesores del presente trabajo de investigación, por su apoyo constante e incondicional en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los miembros del jurado, por las observaciones y sugerencias oportunas, que permitieron alcanzar y lograr los objetivos del trabajo.

A la Empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho de la provincia de Huamanga del departamento de Ayacucho, al Gerente y sus trabajadores, quienes contribuyeron en el desarrollar del presente trabajo, por brindarme las facilidades necesarias para el caso; y a todos quienes hicieron posible la realización de esta tesis, por su ayuda y apoyo desinteresado.

## ÍNDICE GENERAL

### HOJA DE RESPETO

### CARATULA

**DEDICATORIA.....ii**

**AGRADECIMIENTO.....iii**

**INDICE.....iv**

**RESUMEN.....vi**

**INTRODUCCION.....vii**

### **CAPÍTULO I:EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

1.1. Planteamiento del problema.....8

1.2 Formulación del problema.....13

1.3 Objetivos de la investigación.....13

1.3.1Objetivos generales.....13

1.3.2 Objetivos específicos.....14

1.4 Justificación del estudio.....14

1.5 Limitaciones de la investigación.....15

### **CAPITULO II: MARCO HISTORICO**

2.1. Antecedentes del estudio.....16

2.2. Bases teoricas.....24

2.3 Definicion de terminos..... 43

**2.4. Variable.....48**

**2.4.1. Definicion conceptual de la variable.....48**

2.4.2 Definicion operacional de la variable .....51

**2.4.3 Operacionalizacion de la variable .....59**

### **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

3.1 Tipo y nivel de investigación.....60

3.2 Descripción del ámbito de la investigación.....61

3.3 Población y muestra.....62

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....63

3.5 Validez y confiabilidad del instrumentos.....64

3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos.....65

**CAPITULO IV: RESULTADOS**

Fiabilidad de los resultados .....66

**CAPITULO V: DISCUSION.....71**

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS**

**ANEXOS**

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: .....	66
Tabla 2: .....	67
Tabla 3: .....	68
Tabla 4: .....	69
Tabla 5: .....	70

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: .....	Cronologia de las definiciones de clima
Figura 2: .....	Ejemplo de sistema de comunicacion
Figura 1: .....	Clima organizacional según los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C
Figura 2: ..	Nivel de Comunicacion Según los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C
Figura 3: ...	Niveles de toma de decision según los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C
Figura 4: .....	Niveles de Motivacion según los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho. EL estudio es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo simple no experimental que tuvo como objetivo principal determinar el nivel de clima organizacional de los trabajadores de la empresa.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 44 trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta empresa, durante el período, 2017. El instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para el variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca).

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.807 para el cuestionario del clima organizacional, los instrumentos son fiables y consistentes.

Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho, logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se determinó que el nivel de clima organizacional en la empresa es regular. Se presenta recomendación para mejorar el clima organizacional en la empresa.

Palabras claves: Clima organizacional en la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar el clima organizacional en la empresa de Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho. Para obtener los resultados de la investigación se guiara el siguiente orden de la estructura de la investigación, que comprende tres capítulos.

En el primer capítulo se habla de todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo; planteando describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos.

En el capítulo II, se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, operacionalizacion de los variables y definición de términos básicos sobre la cual se sustenta el trabajo.

El capítulo III, se refiere a la metodología de la investigación. Tipo y nivel de investigación, población, las técnicas métodos de análisis de datos, y la población de estudio. Validez y procesamiento de datos para llegar a los resultados finales.

El capítulo IV, se refiere al resultado, cuadro estadístico, gráficos, de la investigación de la Empresa Diamanta S.A.C.

El capítulo V, Discusiones entre el marco teórico y los resultados.

En la última parte del trabajo se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Planteamiento del problema**

A nivel mundial las naciones que cuentan con un importante número de personas motivadas hacia el logro común y personal, y que se desempeñan de manera eficiente en contextos ambientales y culturales, lo que da lugar a relaciones significativas entre el personal con la organización e incluso la relación puede ser significativa con los individuos. A todos estos elementos que van conformando relaciones significativas en las empresas, se le denomina Clima Organizacional, y este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; y puede ser también, un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Se habla, de clima como la expresión personal de la percepción que los jefes y colaboradores se forman de la organización a la que pertenecen directamente en el desempeño de la organización.

A inicios del siglo XXI, las organizaciones presentan un reto de lograr mayor productividad, con un nuevo estilo de trabajo para todos los individuos, una labor especializada, con un alto potencial en lo referido a capital intelectual, una mayor aplicación de la creatividad con elevado contenido innovador, y una mentalidad más abierta ante los cambios en el ambiente económico y social.

Avanzamos hacia una época propicia para las Organizaciones que sean capaces de realizar cambios en relación con su entorno humano, pero también muy difícil para



aquellas que no hagan nada al respecto y continúen “como siempre” o con “más de lo mismo” en relación a la Administración de sus Recursos Humanos.

Para que una institución crezca de forma sana, saludable y armónica necesita una infraestructura adecuada y actualizada, acorde con la realidad de un mundo globalizado, con las variaciones de los mercados, con el cambio constante y acelerado, pero con lo más importante con un recurso humano compenetrado con la institución y realmente satisfecho con el trabajo que hace y el medio en que se desenvuelve. Ello no será posible si nos enfrentamos a estas realidades con pasividad, pues la vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal debe existir un buen clima organizacional.

En la mayoría de los casos, la gente trabaja, por dinero, la gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, adquirir un piso, sostener su hogar y velar por el bien de su familia pero este trabajo tiene que ser en armonía y empatía con el resto de los miembros de la empresa en todos los niveles desde el jefe de la organización hasta el último colaborador de ésta.

Por estas razones es de suma importancia promover y mantener un clima saludable, que fortalezca y apoye la visión, la misión y las metas establecidas por la organización, para alcanzar los objetivos trazados de forma eficiente y eficaz. El clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño, comportamiento y motivación, constituyéndose esta en una de las variables indicadoras de las ideas preconcebidas que el trabajador tiene sobre sí mismo, sobre que se merece y que es capaz de realizar.

En el Perú se ha notado un avance muy importante en el cambio de mentalidad de los CEO (Director Ejecutivo), de las empresas en torno al clima organizacional durante los últimos diez años.

“Muchas empresas están migrando, y al decir migrar me refiero a cambiar de mentalidad, hacia ver al clima organizacional es una variable intangible de negocio, así como se evalúa en la mesa de un comité de ejecutivos, junto con el CEO (Directo Ejecutivo), otras variables del negocio como la rentabilidad, la liquidez o variables operativas como volumen de producción”, comento en gestiopolis.

Sin embargo, indicó que este cambio está encaminándose no solo al interior de las empresas privadas sino al interior de entidades públicas.

Diamanta S.A.C es una empresa que produce prendas tejidas a mano y maquina a base de hilo de alpaca peruana, estos tejidos son hechos por adolescentes y mujeres Ayacuchanas de bajos recursos económicos provenientes de la zonas peri – urbanas, organizadas en asociaciones de mujeres (Asociaciones de tejedoras Lliqlla y San Juan) a quienes se les brinda un pago digno y condiciones laborales favorables.

La empresa social ayacuchana integrada por dos áreas; social y empresarial. Ambas interrelacionadas a fin de lograr su sostenibilidad.

En el Área empresarial: Constituido por Manta, unidad cuya actividad es la producción de prendas tejidas a mano y máquina utilizando la fibra de alpaca y algodón orgánico para el mercado internacional, teniendo como principales destinos Europa (Bélgica, Holanda, Inglaterra, Austria) y Canadá.

Actualmente, más de 160 mujeres de escasos recursos económicos tienen un trabajo digno con un salario justo elaborando productos para Manta.

Así mismo en Área social: Constituido por las unidades DIA y Wiñay, quienes facilitan el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los adolescentes en situación de riesgo y mujeres de escasos recursos económicos para su empoderamiento a través del acompañamiento integral.

Con respecto, al clima organizacional en la empresa Diamanta, se habla de los trabajadores que prestan servicio a la empresa, siendo del área social 28 trabajadores, continuamente 15 por contrato de locación y 13 en planilla, siendo un total de 44 trabajadores, en cuales se sienten insatisfechos y hacen llegar sus quejas sobre el ambiente laboral no es lo óptimo. Es decir, los factores que existen para generar un buen clima organizacional son limitadas y poco contribuyen al buen desenvolvimiento de los trabajadores.

Se ha observado que la estructura de la empresa presenta ambiente que no es óptimo para generar un buen trabajo, ya que la empresa produce prendas tejido para el mercado internacional. La iluminación de las instalaciones no son apropiadas y es reducido los ambientes no generan un ambiente propicio. Asimismo el frío en los ambientes es notorio en toda su dimensión.

En caso de la comunicación no hay una buena relación interpersonal entre los trabajadores, esto afecta retrasos en la producción y genera ineficiencia en el mercado internacional, cabe destacar que la estructura del organigrama es vertical. Ello hace que la comunicación baje de arriba hacia abajo. Este proceso limita la comunicación entre compañeros, generando incumplimiento en el trabajo, no cumplen con los objetivos de logro que son plasmados en la empresa.

El poder de los administradores se presenta con calidad en la toma de decisiones con respecto al bienestar de los trabajadores, la distribución de los recursos organizacionales y el diseño e instrumentación de reglas y políticas que existe en la empresa. Lo cual no se cumple con lo reglamentado es limitado la toma de decisión de los trabajadores porque es influenciado por los superiores inmediatos.

Por falta de motivación a los trabajadores en la empresa, los objetivos plasmados no son cumplidos a tiempo cronogramado, porque llegan tarde a su centro de labor, no tienen beneficios, el ambiente no es propicio para trabajar, y las horas extras no son reconocidas, las vacaciones, incremento de sueldo y otros. Pero todo ello se lleva a cabo muy pocas veces durante el año.

En lo general el problema que sucede dentro de la empresa es por falta de comunicación, motivación, la actitud del personal depende de cómo motiva al personal el jefe superior, falta de capacitaciones retroalimentación, el estrés que genera una gran pérdida de ánimo, esto hace que la empresa en el proceso de producción no cumpla con la demanda del mercado internacional.

Por tanto la empresa debe tener en cuenta la importancia y el bienestar de sus colaboradores, brindar la seguridad, la capacitación constante, comunicación, motivación, de esa manera pueden desenvolver bien en sus puestos de trabajo asignados, todo ello genere buen desempeño laboral en la organización de esta manera alcance a la meta en la producción y la demanda del mercado internacional y nacional.

## **1.2. Formulación de problema**

La investigación se realizara el variables de clima organizacional, todo ello repercute en los problemas que existe en la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho.

### **1.2.1. Problema Principal**

¿Cuáles el nivel de clima organizacional de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017?

### **1.2.2. Problemas Secundarios**

- a. ¿Cuál es el nivel de comunicación de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de Ayacucho durante el año 2017?
- b. ¿Cuáles es el nivel de la toma de decisión de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de Ayacucho durante el año 2017?
- c. ¿Cuáles en nivel de motivación de los trabajadores de la empresa Manta Ayacucho durante el año 2017?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

Con la presente investigación se llegara a los objetivos proyectados del variable de Clima organizacional en la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho.

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar el nivel de clima organizacional de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar el nivel de comunicación de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017.
- b. Determinar el nivel de la toma de decisión de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017.
- c. Determinar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017.

## **1.4. Justificación del estudio**

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

De acuerdo a esta investigación en la empresa Diamanta existió dificultad en cuanto al desempeño laboral, por lo que se analizaran, factores que afectan el clima organizacional en la empresa y determinara cuales afectan más a la empresa Diamanta S.A.C.

La finalidad de la investigación es diagnosticar los malestares que perjudican el buen desarrollo del desempeño laboral en la empresa Diamanta de la ciudad de Ayacucho.

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

La presente investigación es importante por las siguientes razones:

- Identificar los factores restrictivos de un buen clima organizacional de los trabajadores y su repercusión en la actividad de la empresa.
- Promover que el Clima organizacional en el accionar diario, aprovechando el máximo potencial de los jefes, colaboradores y los recursos en las

actividades y decisiones operacionales, logrando las metas y objetivos predominadas institucionalmente.

- Mejorar las capacidades de interrelación e interacción de los trabajadores, entre compañeros de trabajo y consigo mismo, que repercutirá en un extraordinario clima organizacional; fomentando mayor confianza entre todos los miembros de la organización.
- Desarrollará estrategias básicas para comprender y desplegar un clima organizacional propicio como estructura en el desempeño laboral tanto para los jefes y los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho, que repercutirá en un desempeño laboral e imagen institucional de características modernas y competitivas.
- Impulso el desarrollo social en la ciudad de Ayacucho, en vista que plantearemos procedimientos estratégicos de práctica de clima organizacional que operan en esta zona del país.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

En el desarrollo de la presente investigación afrontaremos limitaciones de tipo:

- Escasez de materiales bibliográficos relacionado a las variables de investigación.
- Falta de bibliotecas especializadas en la región que cuenten con material bibliográfico actualizado
- Falta biblioteca especializada y actualizada en la Universidad
- Falta de accesibilidad de los libros en otras Universidades externos.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

En la presente investigación se muestra los antecedentes sobre el clima organizacional, ya que ello nos permite conocer con mayor profundidad el propósito de la investigación de variable, de esta manera podemos comprender y entender de la mejor forma posible, nuestro presente y gracias a ello se puede tomar las decisiones correctas, que determinaran el futuro de la empresa.

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Marroquín (2011), tesis titulada *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*”, Publicado en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Conclusiones, El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que perciben los miembros de la empresa que influye directamente en él comportamiento de los colaboradores, al efectuar el estudio sobre “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, proporciono información de los procesos que determina el comportamiento de ambas categorías, permitió conocer actitudes y conductas de los trabajadores. La investigación se llevó a cabo en la cadena de restaurante de comida rápida, Burger King; la población seleccionada



estuvo comprendida entre las edades de 17 años en adelante, de sexo femenino y masculino; el muestreo que se utilizó fue probalístico simple en toda la muestra, ya que las mediciones del subconjunto, fueron estimaciones muy precisas del conjunto mayor, la investigación fue de 125 trabajadores, aplicando el método cuantitativo para evaluar los diferentes procesos y actividades de los diferentes restaurantes. La metodología se desarrolló en primera instancia con la coordinación de la gerencia general de los restaurantes para obtener el permiso para la realización del trabajo de campo de investigación, seguidamente se contactó a los gerentes encargados de cada restaurante para la coordinación y autorización a los investigadores para realizar la actividad. Se realizó un acercamiento por parte de las investigadoras con los trabajadores seleccionados, se planificó el día y horario para aplicar el cuestionario en cada uno de los restaurantes con la coordinación del gerente general y las investigadoras, finalizando con la aplicación de este para recopilar información de la investigación y para consolidar la información se contó con el apoyo de la técnica de observación y cuestionario.

Las conclusiones de esta investigación se determina que la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King se cumple la interrelación satisfactoriamente permitiendo que cada uno de ellos ejecute con responsabilidad e importancia las tareas que deben de ejecutar diariamente.

Rodriguez,Paz,Lizana,Cornejo (2011), tesis titulada *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena, universidad Andrés Bello-Chile 2011.*

Conclusiones En resumen, al considerar las dimensiones del desempeño, la Satisfacción general resulta ser un predictor significativo del Rendimiento y Productividad, mientras que el clima general resulta ser un predictor significativo de las dimensiones Condiciones Personales y Comportamiento del Funcionario. Se debe señalar que este estudio podría ser un aporte, en el sentido de incluir otras dimensiones del desempeño además de la productividad, logrando establecer un efecto diferenciador en cuanto a los aspectos del desempeño que se pueden predecir ya sea por el clima organizacional o por la satisfacción laboral.

Vasquez,Zuluana (2008), tesis titulada *Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot en el período II del 2007-2008*”Corporacion Universitaria Minuto de Dios –Girardot. El objetivo propuestos como iniciativa para el desarrollo de este proceso de intervención profesional se lograron por cuanto fueron aceptados por las directivas de la Administración Municipal y se acogieron a las recomendaciones formuladas. Las dimensiones establecidas en el presente estudio (orientación organizacional, administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e integración, Capacidad Profesional, Trabajo en grupo, medio Ambiente físico) afectan directamente en el buen desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal; el tipo de dirección, capacitación y comunicación son los puntos que se deben tratar con prioridad ya que de ellos depende el sentido de pertenencia y la motivación funcional. El proceso de intervención profesional fue avalado por la Escuela Superior de Administración Pública quien al inicio del proceso fue coparticipe

de la elaboración del instrumento de medición “encuesta“; de la cual fue seleccionada la de nuestra autoría.

Esperanza Pedraza, Glenys Amaya, Mayrene Cond (2016), *tesis titulada Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, Universidad Zunilla Venezuela*, El objetivo del artículo es explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva, su diseño no experimental, transversal. La población objeto de estudio estuvo constituida por 50 empleados administrativos contratados. Por conformar una población finita y accesible no se consideró necesario seleccionar una muestra, por lo que se aplicó un censo poblacional. Se evidencia una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados. Se concluye que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Arapa (2015), En este trabajo se analizó el *clima organizacional y su relación con el nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la Redes Yunguyo en el 2012*, habiendo tenido como objetivo: analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial, se trabajó con un muestreo de 96 trabajadores entre médicos, enfermeras, otros profesionales, además de personal administrativo, cuyos resultados se concluyeron, en que las características personales del trabajador relacionadas con el nivel de

satisfacción laboral del personal de salud asistencial que laboran en la REDES - Yunguyo, fueron: el sexo el 67,71% femenino  $P=0,003$ ; la edad 40,63% de 40 a 59 años  $P=0,005$ ; el estado civil el 35,42% casados  $P=0,021$ ; grados académicos el 66,67% con especialidad  $P=0,000$ . Las características institucionales relacionadas con el nivel de satisfacción laboral fueron: los años de servicio el 40,63% menor a 2 años  $P=0,001$ ; condición laboral el 50% contratados  $P=0,011$ ;  $P=0,294$ ; área donde labora el 41,67% hospitalización  $P=0,000$ ; liderazgo el 67,71% a veces  $P=0,001$ ; innovación el 82,29% a veces  $P=0,001$ ; recompensa el 82,29% a veces tenían recompensa  $P=0,002$ ; trabajo en equipo el 81,25% a veces  $P=0,000$ ; cooperación el 81,25% a veces  $P=0,020$ ; cohesión el 84,38% a veces  $P=0,000$ . El nivel de satisfacción laboral en el personal de salud asistencial el 72,92% estaban medianamente satisfechos laboralmente, un 17,71% con insatisfacción laboral, y un 9,38% con satisfacción laboral.

Zurita (2015), sustento la tesis titulada *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral que presentan los trabajadores de una Empresa de servicios Estéticos*. el clima organizacional concepto de clima organizacional componentes del clima organizacional enfoques del clima organizacional a través del tiempo elementos del clima organizacional características del clima organizacional diagnóstico del clima organizacional instrumentos para medir el clima organizacional factores del clima que influyen en la productividad de una empresa escalas del clima organizacional cómo mejorar el clima organizacional (perio, 1996) satisfacción laboral modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral la importancia de la satisfacción laboral

Colque (2011), la presente investigación de tesis titulada *El clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército y su relación con el nivel de actuación en operaciones psicológicas en el personal de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos*, Publicada en la Universidad Nacional Gorje Grohmann 2011-Peru, Este trabajo de investigación busca analizar cada uno de los factores estructurales que caracterizan el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército, y cuál es su relación en la capacidad de actuación de los oficiales en operaciones psicológicas en caso de conflictos militares. La muestra de estudio incluyó a un grupo de 80 oficiales comprendidos en 9 especialidades, quienes participaron brindando información sobre los estilos de gestión del comando. El estudio permitió comprobar que la característica que predomina en el comando de educación y doctrina del ejército, es el de identidad concretizado en una sólida formación en valores militares. Asimismo el estilo de gestión es el vertical con políticas que se implementaron y ejecutaron estrictamente en la escuela de especialización en operaciones psicológicas del ejército. Se concluye que el clima organizacional y el nivel de actuación de los oficiales especializados en operaciones psicológicas son independientes.

Quispe (2015), La tesis titulada *Clima Organizacional y desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. En la Universidad José María Arguedas 2015- Perú, El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. EL estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió

conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ . Por ende, se afirma con un nivel de confianza del 95% que existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha. Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio,

muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Morales (2016), tesis titulada *Relación existe el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Trujillo*, Publicado en la Universidad cesar vallejo 2016, El principal propósito del presente estudio de investigación fue determinar qué relación existe el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Trujillo. La misma que se llevó a cabo mediante una investigación tipo correlacional, no experimental y de corte transversal. En la que se estableció como muestra a 274 trabajadores pertenecientes a Palacio Municipal, a quienes se les aplicaron dos instrumentos para lograr medir ambas variables. Se logró medir el Clima Organizacional mediante un cuestionario adaptado de Koys y Decottis. Asimismo, se logró medir la Satisfacción Laboral de los miembros de la institución mediante un cuestionario denominado S10/12 adaptado de Meliá y Peiró, la cual se caracteriza como la versión más corta y reducida de dos versiones anteriores: el S4/82 y el S20/23 que evalúan 6 y 5 dimensiones respectivamente. Concluyendo que los resultados obtenidos demuestran que existe una relación altamente significativa entre ambas variables en los colaboradores de dicha institución.

Zavaleta (2014), tesis titulada *Nivel de desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral en la Entidad Financiera AMA en Pacasmayo*. Publicada en la Universidad de Trujillo 2014. El presente trabajo

de investigación tiene como objetivo determinar el nivel de desempeño de los trabajadores y la Satisfacción Laboral en la Entidad Financiera AMA, para lo cual se formuló la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el nivel de desempeño de los trabajadores y la satisfacción laboral en la entidad financiera Asociación Mujeres en Acción (AMA) de Pacasmayo? Se escogió como objeto de investigación la agencia Pacasmayo, el cual cuenta con 16 colaboradores. Se formuló la siguiente hipótesis: Existe una relación directa entre el nivel de desempeño de los trabajadores y la satisfacción laboral en la entidad financiera Asociación Mujeres en Acción de Pacasmayo. Como instrumento de recolección de investigación se diseñó dos cuestionarios, uno dirigido a determinar el nivel de desempeño de los colaboradores, y otro dirigido a determinar el grado de satisfacción de los mismos. Como conclusión del mismo se puede considerar que existe una relación directa entre desempeño y satisfacción guiados cada una por sus indicadores y factores relacionados entre sí basado en capacitación y desarrollo tanto para los trabajadores como la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Orígenes del Cima Organizacional**

El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la predica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas.



Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol Chiavenato (2006). por ello, se revelo la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa. Chiavenato (2006) citado por Orbegoso (2010, P.349).

### Cuadro N° 01

*Cronología de las definiciones de clima (Furnham, 2001, p. 605).*

Autores	Definición
Forehand y Gilmer (1964)	Características que 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

**Fuente:** García Ramírez, María Guadalupe (2010)

### 2.2.2 Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Construir conocimiento sobre una realidad motiva la actividad de investigar en quien la práctica, este, permite al hombre enfrentar y encontrar soluciones pertinentes a los problemas inmersos en aquellos que hace objeto de sus interés y conocimiento. Alcanzar este propósito que parece sencillo, exige la aplicación de aspectos básicos del conocimiento científico, de la ciencia así como del proceso de investigación. Méndez, (2003, p.47)

Méndez (2003, p.47). Se habla Construir conocimientos sobre una realidad motiva la actividad de investigar en quien la práctica. Esta permite al hombre enfrentar y encontrar soluciones pertinentes a los problemas inmersos en aquello que hace objeto de su interés y conocimiento. Alcanzar este propósito que parece sencillo, exige la aplicación de aspectos básicos del conocimiento científico, de la ciencia así como del proceso de investigación.

Ivancevich (2006), señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

“Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento”. Ivancevich, J. Konopaske, R., & Matteson, M. (2006, p. 30).

Mendez, Alvarez (2006), señala que el clima organizacional es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre éstos. Que las relaciones humanas enfatizan la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima.

Construir conocimientos sobre una realidad motiva la actividad de investigar en quien la práctica. Esta permite al hombre enfrentar y encontrar soluciones pertinentes a los problemas inmersos en aquello que hace objeto de su interés y conocimiento. Alcanzar este propósito que parece sencillo, exige la aplicación de aspectos básicos del conocimiento científico, de la ciencia así como del proceso de investigación. Según, Méndez (2003, p.47).

Chiavenato, (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).Chiavenato (1992) citado por Quispe (2015)

Gonçalves (1997), Desde que este tema despertara interés de los estudios, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.Goncalves (1997) citado por Cueva,Macancela (2016)

Obregoso (2010), El clima organizacional se instala dentro de la teoría general de la administración, Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que habían ignorado la administración científica (...) (P. 349)

Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006), por ello, “se reveló la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa”.

Según Chiavenato (2006, p.321) menciona: “El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales como el tipo de organizaciones, tecnológicos utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales”.

Anzola (2003) opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Anzola (2003) citado por Pérez, & Rivera (2015, p. 12).

### 2.2.3 Tipos de Clima Organizacional

Según la propuesta de Likert (1999), citado por Pérez, Rivera (2015) los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y clima participativo.

#### A. Clima Autoritario:

**Sistema I Autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Sistema II Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las

necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

## **B. Clima Participativo**

**Sistema III Consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

**El Sistema IV, Participación en Grupo**, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

## 2.2.4 Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) citado por Rodríguez (2001, P.14 -15) anota las siguientes: Es externo al individuo.

- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

### 2.2.5 Variables de Clima Organizacional

Según Likert (2014) Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales. Citado por Vargas (2015, P.28-39)

- Variables Causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa.
- Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- Variables finales :** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

#### **Por otro lado, los factores que determinan en el clima laboral**

Según Likert (2014), hay factores que determinan el clima organizacional son los siguientes:



**a. Factores externos**

Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

**b. Factores psicológicos**

Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

**c. Factores individuales, grupales y estructurales**

Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influye sobre su comportamiento y sobre el ambiente al interior de la organización.

Los grupos, la dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de las relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional.

La estructura está compuesta por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y los niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectan sobre el clima organizacional.

### 2.2.6 Factores del clima organizacional

Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son: Enfoque de Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según Brunet (1989):

- Enfoque de Factores psicológicos individuales.

- El enfoque de Factores Psicológicos individuales está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea Schneider, (1983).

#### **Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:**

- a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- b) Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- c) Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado.

- **Enfoque de Factores Grupales Toro**

Define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Toro, 2005).

- **Enfoque de Factores Organizacionales**

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico.

## 2.2.7 La Motivación

### a) Teoría de la Motivación de Maslow,

Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad. Las características que ha identificado Maslow son los siguientes:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

#### **b. Teoría de la motivación de la Jerarquía de Alderfer**

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes.

Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. Además de

sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? en contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

### **c. Teoría de motivación de Mc Clelland**

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

- Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.
- En la investigación acerca de la necesidad de logro, Mc lelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

#### **d. Teoría de motivación de los factores de Herzberg**

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Es el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de

dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos. En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo. Factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más



profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo. Herzberg la llama factores de satisfacción. En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o de conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.

#### **e. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.**

Fue un ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas tiene aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teoría y modas gerenciales. McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones ” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denomina teoría X y teoría Y los directivos de la primera considera a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza , mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. El autor lo distingue de la siguiente manera.

**Teoría X** : Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia

natural al ocio; el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí (trabajar están maluco que hasta le pagan a uno), lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría X son:

- a) Al ser humano no le gusta trabajar y evita a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda.
- b) Los trabajadores son como los caballos; si no se les espuelea no trabajan; la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amanecen con castigos para que se esfuercen por son seguir los objetivos de la empresa.
- c) El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.
- d) Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

**Teoría Y:** Los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. La premisa de la teoría Y son:

- a. El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo.
- b. No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- c. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la

satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

- d. Ampliación del cargo para mayor satisfacción del trabajo, para que las personas puedan conocer el significado de lo que hacen y tener una idea de su contribución personal para las operación de la empresa como un todo.
- e. Descentralización de las decisiones y delegaciones de responsabilidades, para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas y asuman los desafíos y satisfagan sus necesidades de autorrealización.

## **2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS**

### **Autonomía**

La autonomía en la toma de decisiones se refiere a la facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

### **Clima organizacional**

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

### **Comunicación**

Se entiende por comunicación a la relación existente entre un emisor y un receptor, que se transmiten señales a través de un código común.

### **La comunicación interpersonal**

La comunicación Interpersonal se dice como el contacto verbal o no verbal que se establece entre dos o más personas donde se produce un intercambio humano de información, ideas, actitudes y emociones. Vander, (1986) citado en Gallar (2006).

**Desempeño laboral**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

**Eficacia**

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos.

**Eficiencia**

Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función dentro de una organización. Esto implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

**Eficiencia laboral**

Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

**La productividad**

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Productividad Laboral**

Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

**Motivación**

Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

**Motivación laboral**

Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

**Decisión:** resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.

**Progresivo:** Que avanza, favorece el avance o lo procura.

**Medios:** Elemento o sistema que tiene un fin determinado

**Rentabilidad:** beneficio capacidad y cualidad de lo que es rentable

**Preveer:** Medida o disposición que se toma de manera anticipada para evitar que una cosa mala suceda.

**Estrategias:** Modo o sistema de dirigir un asunto para lograr un fin.

**Vital:** Que es muy necesario o principal para el mantenimiento de la vida, o para fundar o sostener una cosa.

**Mérito:** Derecho a recibir un premio o una alabanza o Valor o importancia que tiene una cosa.

**Acerbas:** Que es cruel o duro.

**Competencia.-** Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

**Compromiso.-** Obligación contraído.

**Conexión psicológica.-** Una **conexión** es un punto de enlace, de encuentro entre dos o más cosas.

**Fiabilidad.-** Probabilidad de buen funcionamiento de algo

**Mejora.-**adelantamiento y aumento de algo.

**Meta.-** Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

**Productivo.-** Que arroja un resultado favorable de valor entre precios y costes

**Reactivación.-** Llamada también en ocasiones Recuperación, es la fase del ciclo económico que se caracteriza por la reanimación de las actividades económicas, aumenta el empleo, la producción, la inversión y las ventas.

**Responda las preguntas correctamente.- Responder** es un concepto que tiene su origen etimológico en el vocablo latino responderé. Puede tratarse de brindar una **respuesta, contestar**

### **Adaptación al cambio**

Capacidad para aceptar y enfrentar con apertura las diversas situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Ministerio del trabajo de Colombia (2013)

### **Aptitud**

Es la capacidad para realizar u operar competentemente en una determinada actividad. Condición para el buen desempeño o ejercicio de una labor. Ministerio del trabajo de Colombia (2013).

### **Autoconfianza**

Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados,

movilizando todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo Ministerio del trabajo de Colombia (2013).

### **Calidad del trabajo**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. Alles (2002)

### **Conciencia organizacional**

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización. Alles (2002).

### **Creatividad**

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas

alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales Ministerio del trabajo de Colombia ( 2013).

### **Desarrollo de las personas**

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás. Alles (2002).

## **2.4 Variables (Definición Conceptual y Operacional)**

### **2.4.1 Variable X**

#### **2.4.1.1 Clima Organizacional**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver



con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Construir conocimiento sobre una realidad motiva la actividad de investigar en quien la práctica, este, permite al hombre enfrentar y encontrar soluciones pertinentes a los problemas inmersos en aquellos que hace objeto de sus interés y conocimiento. Alcanzar este propósito que parece sencillo, exige la aplicación de aspectos básicos del conocimiento científico, de la ciencia así como del proceso de investigación. Méndez, (2003, p.47)

Según Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006, p. 30) “Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento”.

Méndez (2003, p.47). Se habla Construir conocimientos sobre una realidad motiva la actividad de investigar en quien la práctica. Esta permite al hombre enfrentar y encontrar soluciones pertinentes a los problemas inmersos en aquello que hace objeto de su interés y conocimiento. Alcanzar este propósito que parece sencillo, exige la aplicación de aspectos básicos del conocimiento científico, de la ciencia así como del proceso de investigación.

Chiavenato, (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos

de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).Chiavenato (1992) citado por Quispe (2015)

Gonçalves (1997), Desde que este tema despertara interés de los estudios, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.Goncalves (1997) citado por Cueva,Macancela (2016)

Según Obregoso (2010, P. 349),“(...) El clima organizacional se instala dentro de la teoría general de la administración, Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que habían ignorado la administración científica (...)”.

## 2.4.2 Definición Operacional de la variable

### 2.4.2.1 Dimensión de Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos

Fonseca (2000, P.4), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Según Stanton, Etzel y Walker (2007, P.511), la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"

Con el correr de los años, muchos autores han recorrido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado, Chester I. Barnard, citado por Koontz y Weihrich (1990), considero la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

Navarro, García (2007,P.42) se define “como el sistema de interrelaciones y entendimientos laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

Según Chiavenato (2000, P.88) La comunicación. Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de esta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

- a. **Emisor o fuente**, persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destino.
- b. **Transmisor o codificador**. Equipo que conceta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
- c. **Canal**. parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
- d. **Receptor o decodificador**. Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- e. **Destino**. Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

**Cuadro n° 02:** Ejemplos de sistemas de comunicación

SISTEMA	Sistema telefónico	Puerta automática	Televisión
Fuente	Voz humana	Afluencia de personas que se interponen ante un rayo de luz	Programa de TV
Transmisor	Aparato telefónico	Celda fotoeléctrica y circuitos auxiliares	Cámara, transmisiones y antena transmisora
Canal	Red de hilos conductores que unen un aparato con otro	Hilos que van al solenoide que mueve la puerta automática	Espacio libre
Receptor	Otro aparato telefónico	Mecanismo solenoidal	Antena receptora y aparato de TV
Destino	Oído humano	Puerta automática	Televidente
Ruido	Estática, interferencia, línea cruzada, ruidos	Mal funcionamiento de alguno de los dispositivos	Estática, interferencia, lloviznas, mal funcionamiento de alguno de los componentes

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Introdução à teoria geral da administração*, São Paulo, Makron Books, 1995, p. 710.

### Objetivo y Funciones de la Comunicación

Koontz y Welhrich, (2004) manifiestan que el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. Asimismo plantean que, en particular, se necesita comunicación en las organizaciones para:

- a) Fijar y difundir las metas de la empresa
- b) Trazar los planes para conseguirlos
- c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera eficaz y eficiente
- d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- e) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación

f) Controlar el desempeño.

**Indicadores:**

- Relación Interpersonal
- Los canales de comunicación
- Entendimiento de los mensajes en la organización
- Los conocimientos del personal

**2.4.2.2 Dimensión de Toma de decisión**

El poder de los administradores se representa con calidad en la toma de decisiones con respecto al bienestar de los empleados, la distribución de los recursos organizacionales, y el diseño e instrumentación de reglas y políticas. En su caso, Debra Washney afirma que la empresa de consultoría no le hizo un resumen realista del puesto, en sus comentarios, ella señala en la empresa de consultoría. ¿era correcto que la compañía hiciera eso? Deberá indicar que no fue lo correcto o que no fue una forma ética de llevar a cabo

**Elementos de la teoría de toma de decisiones.**

Chiavenato 2007



**Implicaciones de la teoría**

Esta teoría nació con Herbert Simón quien explica la conducta humana en las organizaciones; otros aportes March, Newman, Bowman, Huthinson la toma de decisiones es la tarea más importante de los administradores. Es un proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas para determinar el curso a seguir. (Chiavenato 2007, P.4-5).

1. Racionalidad limitada: sostiene proceso de decisión individuo considerando limitaciones cognitivas (conocimiento, computación). No existe la perfecta racionalidad. Se debe encontrar soluciones satisfactorias más que óptimas
2. Imperfección de las decisiones: no hay las perfectas, sólo unas mejores que otras. El tomador debe escoger la alternativa que a su vez esté conectada con los objetivos organizacionales.
3. Relatividad de las decisiones: la elección de una alternativa implica la renuncia a las demás y la creación de nuevas a lo largo del tiempo. a la gama de alternativas se le denomina árbol de decisión. Una alternativa no alcanza la realización completa de los objetivos.
4. Jerarquización de las decisiones: la conducta de todo es racional cuando se selecciona las alternativas adecuadas a la consecución de los objetivos. Existe una jerarquía para distinguir que es un medio y que es un fin.
5. Racionalidad administrativa: en la T.D. existe una racionalidad en la conducta administrativa, es planteada y orientada en el sentido de alcanzar objetivos de la forma más adecuada. los procesos administrativos son decisivos: define los métodos adecuados.
6. Influencia organizacional: retira de participantes la facultad de decidir sobre los asuntos y lo sustituye por un proceso de decisión propio, previamente establecido y rutinario. Las decisiones que la organización toma por el individuo, consiste en:

- División de tareas
- estándares de desempeño
- sistemas de autoridad
- canales de comunicación
- entrenamiento y doctrina

Chiavenato (2007, P.4-5) Esta teoría nació con Herbert Simón quien explica la conducta humana en las organizaciones; otros aportes March, Newman, Bowman, Huthinson la toma de decisiones es la tarea más importante de los administradores. Es un proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas para determinar el curso a seguir.

#### **Los indicadores:**

- Toma de decisiones en el puesto
- Responsabilidad del trabajo
- Conocer las exigencias del puesto
- Conocer las exigencias del puesto.

#### **2.4.2.3 Dimensión Motivación**

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como



motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo  
Kossen (1995, p.34)

El termino motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia.

Kossen (1995, P.345) define motivación como “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”.

Según (Robbins, 2008), la motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo” (Pag.100).

Con respeto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

Según (Stoner y Freeman , 1996), el proceso de motivación se considera:  
El proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida (p.45).

Coontz (1998, p. 571). La motivación es: “Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”.

**Los indicadores:**

- Los beneficios de salud que recibe el trabajador
- La remuneración salarial del trabajador
- Aspiraciones del trabajador
- El medio ambiente donde realiza el trabajo.

### 2.4.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION

#### Proyecto de Investigación

#### CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DIAMANTA S.A.C DE LA CIUDAD DE AYACUCHO 2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA Y VALORES
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>	Relación interpersonal	1	Nunca (1)
		Los canales de comunicación	2	Casi nunca (2)
		Entendimiento de los mensajes en la organización	3	A veces (3)
		Los conocimientos del personal	4,5	Casi siempre (4)
	<b>LA TOMA DE DECISIONES</b>	Toma de decisiones en el puesto	6	Siempre (5)
		Responsabilidad del trabajo	7	
		Conocer las exigencias del puesto	8	
		Horario del trabajo	9,10	
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Los beneficios de salud que recibe el trabajador	11	
		La remuneración salarial del trabajador	12,13	
		La remuneración salarial del trabajador	14,15	

## **CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 Tipo y Nivel de Investigación**

#### **a. Tipo de Investigación**

Este tipo de investigación del estudio es básico que reúne las condiciones metodológica de la investigación científica en cuando al nivel de estudio que se desea alcanzar a fin de aplicar la clima organizacional en la empresa, en los tipos de investigación mencionados según Hernández Shampieril, (2014), el estudio descriptivos busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población (p.92)

#### **b. Nivel de Investigación**

El estudio de acuerdo a la naturaleza de investigación que permite describir las manifestaciones de nivel Descriptivo simple que se determina un solo variable, Hernández, Fernández,& Baptista (2014) manifiesta:  
Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis.es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera finita (p.92)

## **3.2 Método y Diseño de Investigación**

### **a. Método de la Investigación**

En la investigación científica es el método no experimental que existe en la calidad de atención según Hernández el al, (2014) manifiesta:

Se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variable.es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independiente para ver su efecto sobre variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental en obtener fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (p.37)

### **b. Diseño de la Investigación**

El diseño que se utilizó en la presente investigación será de tipo no experimental porque se observaron situaciones existentes dentro de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho, cuales no fueron provocadas intencionalmente; transaccional, puesto que la recolección de información se hará en un solo momento y en un tiempo único (año 2017) y de manera directa el diseño descriptivo simple que se aplica en la investigación.

Hernández Sampiere, (2006, P. 120), es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

### **3.3 Población y Muestra de la Investigación**

#### **a. Población**

La población de esta investigación está conformada por el total de trabajadores que participan dentro de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho, vienen trabajando. Siendo un total de 44 trabajadores.

Según Hernández Sampiere, (2006, P. 175) Población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

N= 44

#### **b. Muestra**

La muestra se utilizara en la presente investigación, está conformada por el total de trabajadores de la empresa Diamanta de la ciudad de Ayacucho. Puesto que la población de estudio no está considerable, por tales razones la muestra es la misma cantidad de la población que son 44 colaboradores.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos Según Hernández Sampieri, (2006, P. 174)

Por lo tanto: Por ser una población pequeña, finita no se aplicaran criterios muestrales. Por lo cual, se tomó la totalidad de la población como

Muestra de la empresa Diamanta S.A.C

n = 44

### **3.4 Técnica e Instrumentos de la Recolección de Datos**

#### **a. Técnicas**

##### **Encuesta**

Es una técnica de investigación que consistió en una interrogación verbal o escrita que se realizó a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

Hernández Champieri (2014) la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información:

Se optó por la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos. (p.228)

#### **b. Instrumentos**

Es el instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos. El cuestionario es estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas. De esta forma el análisis estadístico resulta más fácil.

Según (Aristides, 2012), el cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular, utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento de entrevista.

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

Posteriormente, se realizó el análisis e interpretación y descripción de los resultados y para la validación de los instrumentos, se utilizó el juicio de expertos, donde, se distribuyó a dos profesionales de la especialidad, quienes emitieron su opinión respecto a la redacción y contenido del cuestionario, quienes indicaron que el instrumento es aplicable a las unidades de estudio. Según Hernández Shampieri (2014, p.204), grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con de expertos en el tema.

Además, la confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario de clima organizacional, arrojó un valor de 0.807; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

Hernandez (2014, p.204), no se asumen, se prueban.

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

#### **Plan de recolección**

Para llevar a cabo el presente estudio se realizó el trámite administrativo mediante una carta emitida de la Universidad para mayor formalidad al Gerente de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho, para obtener el permiso de la aplicación del instrumento a todos los colaboradores que trabajan en la empresa. Luego se llevaría acabo las coordinaciones pertinentes con el fin de establecer el cronograma de recolección de datos, considerando la hora y la fecha para hacer la encuesta.



## **Procesamiento de datos**

Concluida la recolección de datos se procesó en forma manual la tabulación de datos, codificando y elaborando en una tabla matriz y tabla de códigos para el procesamiento de los datos se hizo uso de los programas informáticos como el Excel, y el SPSS 23. Los resultados fueron presentados en gráficos, cuadros estadísticos para llegar a los resultados de ellos ser analizados e interpretados considerando el marco teórico. Para la medición de la variable se utilizó la escala de stoner donde se considera, pésimo, regular y bueno.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1 La fiabilidad de los resultados

**Tabla 1**

*Estadística de fiabilidad*

---

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Clima organizacional	,807	15

---

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro de Hernández ,este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,72 a 0,99, siendo de excelente confiabilidad la aplicación del instrumento. El cuadro planteada por Hernández es la siguiente:

**Tabla 2:**

*Confiabilidad de resultados*

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confinable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Según el cuadro de Hernández Shampiere (2014, p.204),

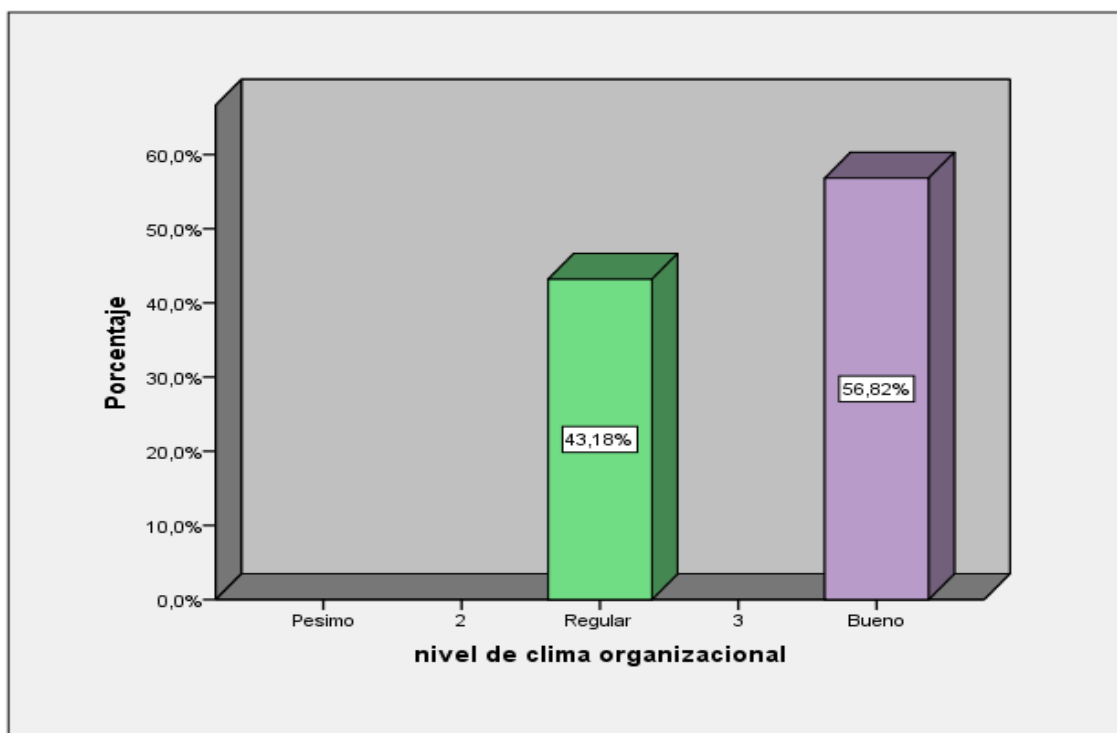
## 4.2 Descripción de resultados

### 4.2.1 Niveles de Clima Organizacional

**Tabla 1**

*Niveles de clima organizacional según los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	-	-
Regular	19	43,2
Bueno	25	56,8
Total	44	100,0



**Figura 1.** Niveles de Clima Organizacional según los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017

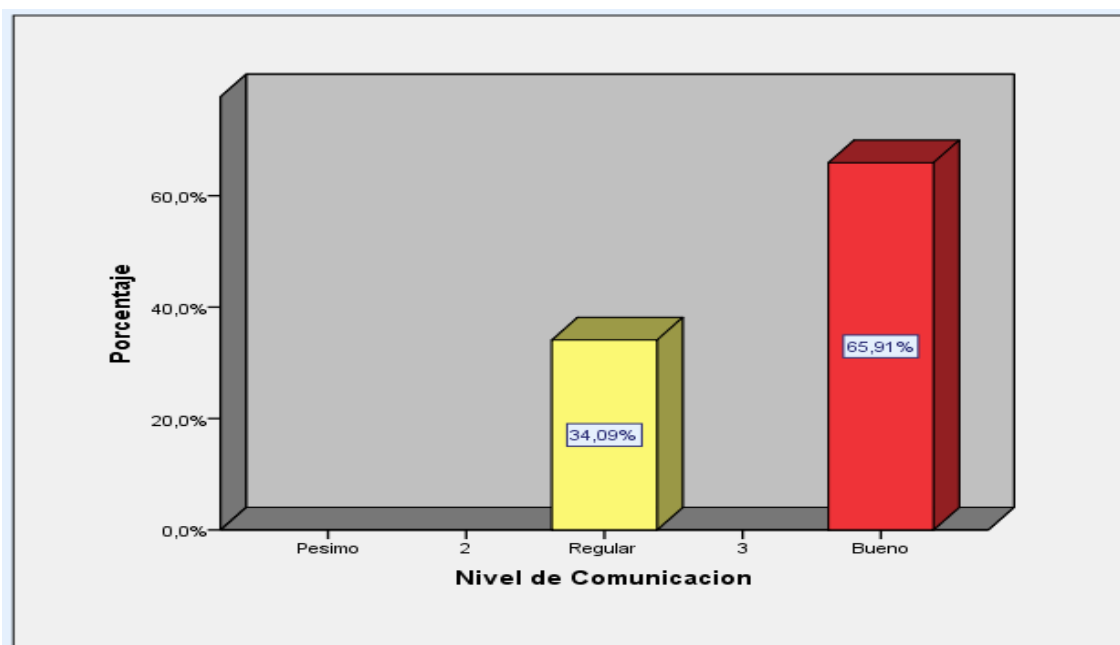
En la tabla 1 y figura 1 se presentan los niveles de Clima Organizacional según los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017 donde el 56,82% indicó el nivel bueno, el 43,18% indicó el nivel regular.

## 4.2.2 Niveles de Comunicación

**Tabla 2**

*Niveles de Comunicación según los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	-	-
Regular	15	34,1
Bueno	29	65,9
Total	44	100,0



**Figura 2.** Niveles de Comunicación según los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017

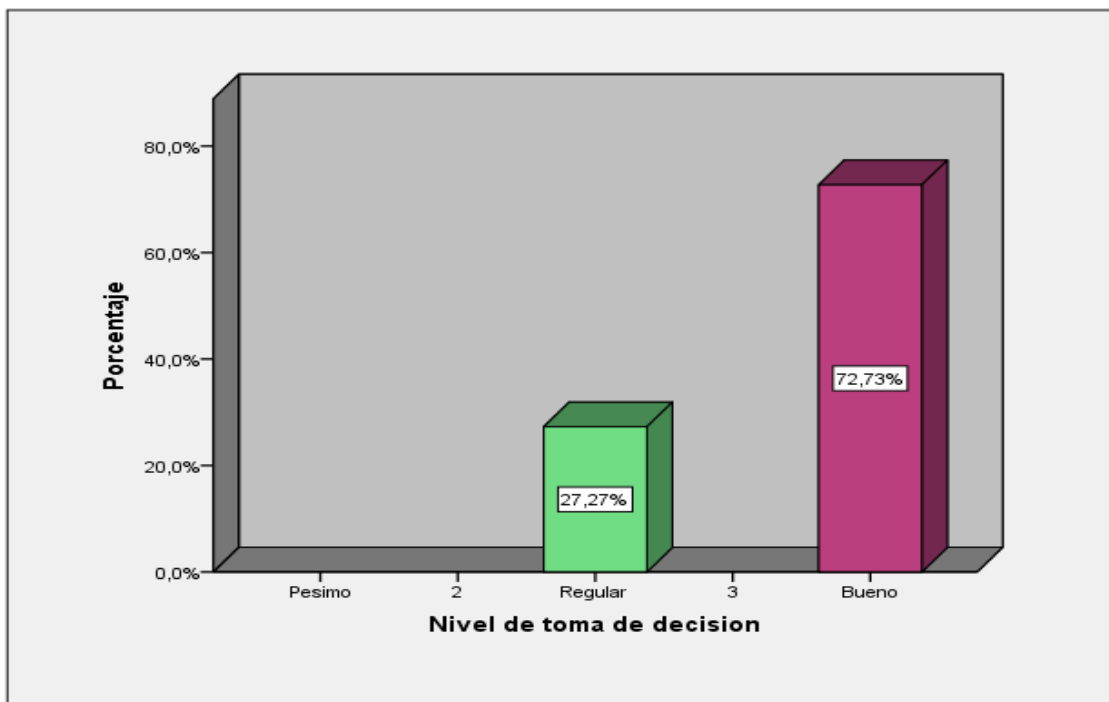
En la tabla 2 y figura 2 se presentan los niveles de Comunicación según los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017 donde el 65,91 % indicó el nivel bueno, el 34,09 % indicó el nivel regular. En conclusión, algunos de los colaboradores no logran comunicarse bien entre compañeros de trabajo en la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho.

### 4.2.3 Niveles de Toma de decisión

**Tabla 3**

*Niveles de toma de decisión según los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	-	-
Regular	12	27,3
Bueno	32	72,7
Total	44	100,0



**Figura 3.** Niveles de la toma de decisión según los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017

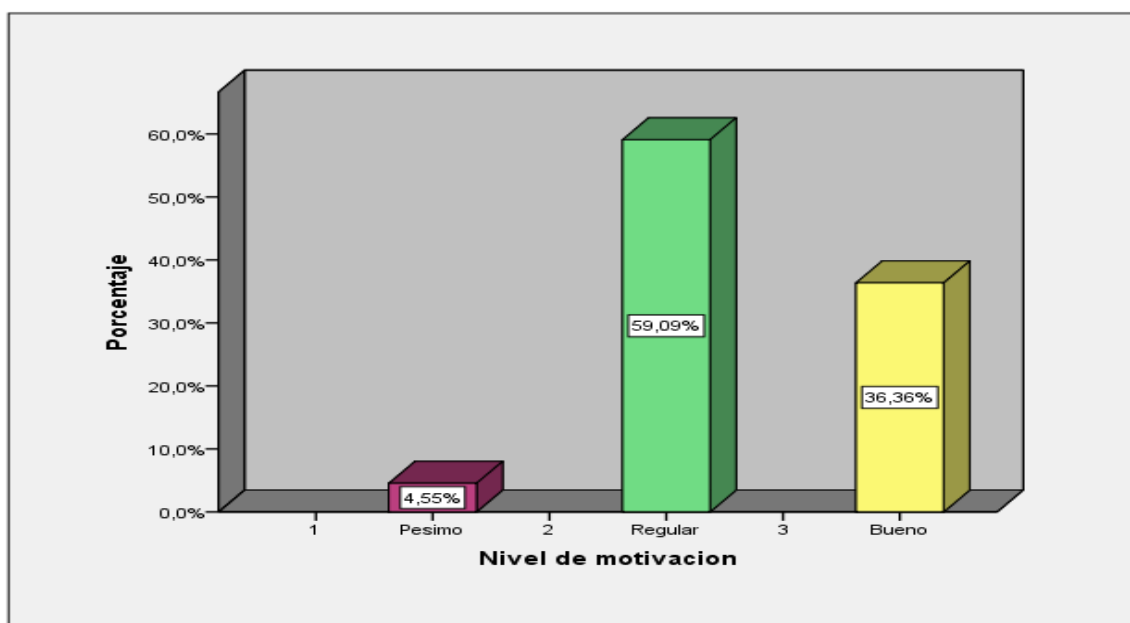
En la tabla 3 y figura 3 se presentan los niveles de toma de decisión según los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017 donde el 72,73 % indicó el nivel bueno, el 27,27 % indicó el nivel regular. En conclusión, el 27,27% indica que no tienen la toma de decisión en la empresa Diamanta S.A.C.

#### 4.2.4 Niveles de Motivación

**Tabla 4**

*Niveles de motivación según los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	2	4,5
Regular	26	59,1
Bueno	16	36,4
Total	44	100,0



**Figura 4.** Niveles de Motivación según los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017

En la tabla 4 y figura 4 se presentan los niveles de Motivación según los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C., 2017 donde el 36,36 % indicó el nivel bueno, el 59,09 % indicó el nivel regular, el 4,55% indicó el nivel pésimo. En conclusión, podemos mencionar que el mayor porcentaje no tienen una buena motivación hacia los colaboradores que trabajan en la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho.

## CAPITULO V: DISCUSIÓN

La presente investigación hace referencia al clima organizacional que existe en la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho, 2017

Se debe precisar que el concepto de clima organizacional está vinculado a la comunicación, la toma de decisiones, motivación y otros referentes al comportamiento. Sin embargo existen diversas propuestas de clima organizacional, pero posiblemente la más clara y concisa sea de John Ivancevich, quien señala que el clima organizacional es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.

En el presente trabajo, la comprensión y manejo de las dimensiones se expresan en la dimensión comunicación, la toma de decisiones, y motivación, todo ello repercute a un buen desempeño laboral de los trabajadores que prestan servicio dentro de la empresa. Según especifica por cada dimensión de comportamiento de los trabajadores.

La dimensión comunicación es muy débil en la empresa porque no tienen una comunicación fluida entre los trabajadores, esto determina en la eficiencia del trabajador. Socorro Fonseca, señala que comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos y gracias a ello se logra concretizar las ideas".

Según Kant quién señala que la toma de decisión es un principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad.

Según Herzberg la dimensión motivacional. Quién señala que existen dos factores extrínsecos y factores intrínsecos que determina el desempeño laboral. En la empresa la motivación es débil debido que la motivación es influyente en el desempeño humano. Esto lo demuestra la Teoría de la Motivación de Maslow. Quien afirma que la motivación va en función a la satisfacción de las necesidades en forma jerarquizada (fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización).

Finalmente, según Chiavenato, quién menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral. Resultados similares se obtuvieron en diferentes trabajos de investigación, los cuales fueron mencionados en los antecedentes del presente trabajo.



## CONCLUSIONES

Con respecto a los resultados, obtenidos mediante el estudio descriptivo simple de la variable Clima organizacional, mediante los niveles, pésimo, regular y bueno, se obtuvo el porcentaje de 43,18% indicando de manera regular, el clima organización de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C, según Chiavenato, quién menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral

Siguiendo al primer objetivo específico: Determinar el nivel de comunicación de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017. en la tabla 2 muestra que la comunicación no es muy fluida entre los trabajadores, esto hace que estanque todo el proceso productivo que genera la empresa.

En cuanto al segundo objetivo específico: Determinar el nivel de toma de decisión de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017. en la tabla 3 muestra que el 27,27% no tienen al acceso tomar decisiones, tiene que ser a base de alto mando. Por tanto todo esto afecta en cuanto algún problema presentado en su debido momento por la ausencia de los jefes.

En cuanto al tercer objetivo específico: Determinar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017. en la tabla 4 muestra que el 59,09% indican los trabajan que no tiene una motivación de los altos mandos, esto afecta al rendimiento al desempeño laboral.

## **RECOMENDACIONES**

La comunicación entre compañeros de trabajo no es fluida, se le recomienda a la empresa fortalecer y socializar a los trabajadores, aporte de conocimiento para el mejorar todo el proceso productivo.

La motivación es una de las bases fundamentales de un trabajador, en la empresa se nota muy débil la motivación esto hace que el desempeño del trabajador no tenga un buen resultado. Por tal razón se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al trabajador como: reconociendo laboral, asensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones y otros concerniente a la motivación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arturo, Zúñiga, Bernal (2003) conceptualizada a la comunicación organizacional,

*Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.*

Arapa Roque, S. N., & Cruz Colca, S. N. (2015). El Clima Organizacional y su relación con el Nivel de Satisfacción Laboral del personal de salud asistencial de la Redes Yunguyo – 2012. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

Arturo Orbegoso Galarza\* Universidad César Vallejo (2010)

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v12\\_2010/pdf/a14.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf)

Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. George H. Litwin, (1995). “Clima y motivación: Un estudio experimental”, en David A. Kolb, Inwin M.

Cueva Calle, M. C., & Macancela Calle, C. C. (2016). Diagnóstico del clima organizacional en el personal administrativo y de servicio de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, en el período octubre 2015-febrero 2016 (Bachelor's thesis).

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos Bogotá. Mc. Graw Hill. 2da. Edición.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México.: Internacional Thomson Editores.

Chiavenato, I. (2004) Introducción a la teoría general de la administración .Colombia: Bogotá, MC Graw Hill. (5° Ed).

Chiavenato, I. ( 2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). “Comportamiento Organizacional: La dinámica del Éxito en las organizaciones”. 2 da Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

Colque Gonzales, D. E., & Catacora Lira, L. C. (2011). El clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército y su relación con el nivel de actuación en operaciones psicológicas en el personal de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

D´Alessio, F. (2012). Administración de las Operaciones Productivas (1edición ed.). México: Pearson.

Fonseca,M. (2000) Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. Primera Edición, Pearson Educación, México.

*Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional.*

Kast, F. (1979). Administración de las Organizaciones. Editorial Mc GranW-Hill.

Lamb,H. Hair,J. y McDaniel,C.(2006) Marketing. Octava Edición, International Thomson Editores

Likert (2014), Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Morales Liza, J. L., Calvanapon Alva, F. A., & Alvarez Silva, X. (2016). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Trujillo, año 2016. Universidad César Vallejo.

MENDEZ ALVAREZ, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Marroquin Perez,S.,&Perez Gutierrez,L.(2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King año 2011, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Navarro,R.Garcia,A.Bustamante,C. (2007).Clima y compromiso organizacional. México (Volumen 01). <http://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>

Pegoraro,F.V (2009),Relación entre inteligencia emocional y desempeño contextual.(tesis grado).Universidad Catolica Andres Bello. Caracas.

Quispe Vargas, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de pacucha, Andahuaylas, 2015.

Quintero, N.; Africano N. y Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales. Año 3 / N° 9.

QUISPE VARGAS, E., & MACHACA REJAS, J. (2015). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS, 2015. UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS.

Rodríguez, C. (1999). El Nuevo Escenario. La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas (1a. edicion ed.). México

Robbins, S. Coulter, M (2005) Administración. Octava Ed: de Pearson Educación de México.

Rubin, James M. McIntyre, psicología organizacional. Editorial Pretince Hall. México. Robbins, Stephen P. (1997) “Comportamiento organizacional” .Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, México.

Rodríguez Mansilla, Darío. (1992) “Diagnóstico organizacional” .Edic. Universidad Católica de Chile, Chile, 192 pp

Rodríguez., Paz Retamal.M., Lizana,N.J.,Cornejo A.F., (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena, universidad Andrés Bello-Chile 2011.

Stanton,W. Etzel,M. y Walker,M.(2007) Fundamentos de Marketing. Decimocuarta Ed. McGraw-Hill Interamericana.

SILVA, M. (1996), El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.

Sabino Carlos A (1986).el proceso de investigación.caracas.editorial, p.53 UNA (1991); Tamayo y Tamayo (1994) p.

Tenazoa, P., Oswaldo, N., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013.

Vasquez,Zuluana (2008),Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot en el período II del 2007-2008”Corporacion Universitaria Minuto de Dios –Girardot. Luz Gladis Vásquez Restrepo Bibiana Andrea Zuluaga Giraldo.

ZURITA ORTIZ, M. K. (2015). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ESTETICOS. UCSM.

<https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>

<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	VARIABLES DE LA INVESTIGACION	DIMENSIONES DE LA INVESTIGACION	TECNICAS DE INSTRUMENTOS
¿Cuáles el nivel de clima organizacional de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017?	Determinar el nivel de clima organizacional de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE X: X1:</b>  <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	X1=COMUNICACIÓN	<b>Tipo de investigación:</b> Descriptivo  <b>Diseño de la investigación.</b>  Descriptivo simple  <b>Técnicas de recolección de datos:</b> Observación, encuesta  <b>Instrumento:</b>  Cuestionario  <b>Población: Muestra:</b>  <b>Muestra Piloto:</b> Cuarenta y cuatro (44) personas.
			X2= LA TOMA DE DECISION	
			X3=MOTIVACION	
<b>ESPECIFICOS</b>	<b>ESPECIFICOS</b>			
a. ¿Cuál es el nivel de comunicación de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de Ayacucho durante el año 2017?	Determinar el nivel de comunicación de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017.			
b. ¿Cuáles es el nivel de la toma de decisión de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de Ayacucho durante el año 2017?	Determinar el nivel de la toma de decisión de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017.			
c. ¿Cuáles en nivel de motivación de los trabajadores de la empresa Manta Ayacucho durante el año 2016?	Determinar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C de la ciudad de Ayacucho durante el año 2017.			



## INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CLIMA ORGANIZACIONAL

**Edad:** ( ) **Sexo** ( )

**Ocupación:** 1. Profesional ( ) 2. Técnico ( ) 3. Auxiliar ( )

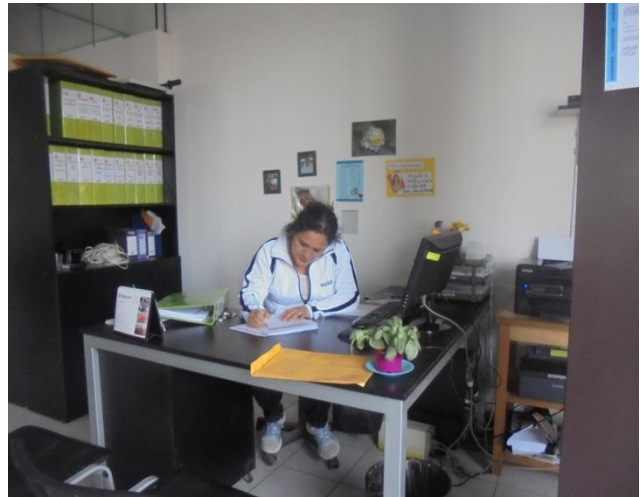
Para evaluar las variables de la investigación de la Empresa Diamanta S.A.C, marcar con una “x” en el

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
	<b>Dimensión 1: COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?					
2	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la empresa?					
3	¿Es fácil adaptarme al uso de lenguaje (formal e informal) dentro de la empresa Diamanta?					
4	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la empresa?					
5	¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la empresa?					
	<b>Dimensión 2: LA TOMA DE DECISION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?					
7	¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?					
8	¿Ud. conoce las exigencias del trabajo?					
9	¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?					
10	¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?					
	<b>Dimensión 3: MOTIVACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	¿Para Ud. los beneficios de salud que brinda la empresa son adecuadas?					
12	¿Ud. está de acuerdo con asignación salarial?					
13	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la políticas de la empresa?					
14	¿Las condiciones en las que te encuentras trabajando son apropiadas para realizar bien tus actividades?					
15	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?					

## FOTOS DE LA EMPRESA DIAMANTA S.A.C DE LA CIUDAD DE AYACUCHO

Haciendo encuesta a los trabajadores



**DIAMANTA S.A.C** se encuentra organizada de acuerdo al siguiente organigrama