



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS – FILIAL ICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA INTERBANK EN EL CENTRO COMERCIAL PLAZA DEL SOL EN LA CIUDAD DE ICA DURANTE EL PERIODO 2015”.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**BRENDA PATRICIA HUARANCCA RIVERA**

**ICA – PERÚ  
2015**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios y a mis Padres por su constante apoyo moral durante su desarrollo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a mis familiares y a todas las personas que me apoyaron para realizar este trabajo

## **RECONOCIMIENTO**

A la Universidad Alas Peruanas por brindarme la oportunidad de desarrollar mi capacidad profesional.

## RESUMEN

La presente investigación que lleva por título: "El Clima Organizacional y su influencia en la Productividad de los empleados de la Agencia Interbank en el Centro Comercial Plaza del Sol en la Ciudad de Ica durante el periodo 2015.", tuvo por objetivo; Analizar la influencia que existe entre el Clima Laboral y la Productividad de los empleados de la Agencia Interbank en el Centro Comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015. Además el estudio comprendió a los empleados de atención al cliente de la agencia Interbank, que en su totalidad son 10, siendo la población pequeña se encuestaron a todos los empleados de esta institución financiera.

Se concluye que:

- Existe influencia entre el clima laboral y la productividad de los empleados de la Agencia Interbank en el centro Comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, según, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,825 la cual resulta ser positiva y significativa.
- Existe influencia entre el nivel de motivación y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,949 la cual resulta ser positiva y significativa a un 5%.
- Existiría influencia significativa entre el nivel de comunicación y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,973, la cual resulta ser positiva significativa a un 5%.
- Existiría influencia significativa entre las relaciones sociales y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,452, la cual resulta ser positiva no significativa a un 5%.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Productividad, Gestión de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

This research entitled: "The organizational climate and its influence on the productivity of the employees of the Agency Interbank at the Plaza del Sol shopping center in the city of Ica during the period 2015", aimed to; Analyse influence between the Employee Satisfaction and Productivity of employees Interbank Agency at the Plaza del Sol shopping center in the city of Ica in 2015. In addition the

study period comprised employees customers of Interbank agency, all of which are 10, the small population of all employees were surveyed this financial institution.

It is concluded that:

- There is influence between the working environment and productivity of the employees of the Interbank Agency in the Plaza del Sol shopping center in the city of Ica in the period 2015, where the correlation found between the two variables was 0.825 which is be positive and significant.
- There is influence between the motivation and productivity of employees Interbank agency in the Plaza del Sol shopping center in the city of Ica in the period 2015, where the correlation found between the two variables was 0.949 which is being positive and significant at 5%.
- There would be significant influence between the level of communication and productivity of the employees of the Interbank agency in the Plaza del Sol shopping center in the city of Ica in the period 2015, the correlation found between the two variables was 0.973, which is be significant positive to 5%.
- There would be significant influence between social relationships and productivity of the employees of the Interbank agency in the Plaza del Sol shopping center in the city of Ica in the 2015 period, where the correlation found between the two variables was 0.452, which is be no significant positive to 5%.

**Keywords:** Organizational Climate, Productivity, Human Resources Management.



## ÌNDICE

	<b>Págs.</b>
Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Reconocimiento.....	iii
Resumen .....	iv
Abstract.....	vi
Índice.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	xi

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	4
1.3. Formulación del Problema .....	5
1.3.1. Problema Principal .....	5
1.3.2. Problemas Secundarios .....	5
1.4. Objetivos de la Investigación .....	6
1.4.1. Objetivo General .....	6
1.4.2. Objetivos Secundarios .....	6
1.5. Hipótesis de la Investigación .....	
1.5.1. Hipótesis General.....	7
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	7
1.5.3. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores .....	7
1.5.4. Operacionalización de las Variables.....	9

1.6. Diseño de la Investigación .....	10
1.6.1. Tipo de Investigación .....	10
1.6.2. Nivel de Investigación .....	10
1.6.3. Método .....	10
1.7. Población y Muestra de la Investigación .....	11
1.7.1. Población.....	11
1.7.2. Muestra .....	11
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	11
1.8.1. Técnicas .....	11
1.8.2. Instrumentos.....	11
1.9. Justificación e Importancia de la Investigación .....	12
1.9.1. Justificación.....	12
1.9.2. Importancia .....	13
1.9.3. Limitaciones de la Investigación.....	14

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación .....	15
2.1.1. A Nivel Internacional .....	15
2.1.2. A Nivel Nacional .....	18
2.2. Bases Teóricas .....	21
2.2.1. Clima organizacional .....	21
2.2.2. Productividad .....	40
2.3. Definición de Términos Básicos.....	53

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	59
3.2. Presentación de resultados. ....	61
3.3. Contrastación de Hipótesis .....	67
3.3.1. Análisis de correlación. ....	67
3.3.2. Comprobación de Hipótesis Específica 1.....	68
3.3.3. Comprobación de Hipótesis Específica 2.....	69
3.3.4. Comprobación de la Hipótesis Específica 3 .....	70
3.3.5. Comprobación de la Hipótesis General.....	71
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	73
ANEXOS	
1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	74
2. Matriz de consistencia.....	77
3. Encuesta.....	78

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Sin un marco estratégico no sabes a dónde ir o por qué quieres llegar allí. Por ello, tampoco importa por qué has llegado allí. Esta herramienta te ofrece una forma de realizar una planificación estratégica detallada, que puedes copiar en cualquier organización o proyecto que necesite realizarla.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Š Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática.**

En el mundo actual donde reina la globalización; el cual se caracteriza por tener elevados niveles de competitividad y constante búsqueda de servicios de alta calidad por parte de las empresas, basado en la generación de procesos de mejora continua tanto para los trabajadores como para las organizaciones; observamos la presencia de aspectos motivacionales internos y externos que definitivamente afectan la actitud del empleado, desarrollando en ellos altos niveles de satisfacción o insatisfacción con respecto a las labores que realizan dentro de la organización y que por lo tanto, influyen en la generación de un clima laboral adecuado. En base a lo anteriormente expuesto y al hecho de que las personas son el intangible de mayor valor para las empresas, es que éstas necesitan desarrollar las políticas y los programas necesarios, para lograr la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores en el trabajo.

Esto nos lleva a generar la necesidad de medir el clima laboral en las organizaciones, especialmente en una entidad financiera, en la que se trabaja brindando este servicio a una gran cantidad de clientes, que se caracterizan por ser clientes de los sectores C y D con muchas ilusiones e inquietudes por ser

grandes y que demandan un mayor esfuerzo de atención por parte del personal de la empresa.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

### **Componentes fundamentales del clima laboral**

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de

trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.<sup>1</sup>

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

Meraz, J. (2010) en su investigación titulada; “El Clima Organizacional en Compartamos Banco”, identifica el nivel del clima laboral de la institución antes mencionada, la cual está ubicada en la zona norte de la ciudad de Morelia, Michoacán, México., y además define los problemas que más afectan a la organización en cuanto a este tema, así como los efectos que tienen la relación jefe-empleado, las promociones inapropiadas, la colocación de empleados en puestos acorde a su perfil y la conformación de equipos de trabajo. Pero no sólo basta con medir el clima laboral e identificar los problemas existentes, sino que también es necesario desarrollar planes de mejora que nos lleven a solucionarlos.<sup>2</sup>

Del Pino, E. (2005), en su investigación titulada, “Análisis de clima laboral y propuesta de mejoramiento en una institución financiera”, identifica las posibles debilidades o aspectos por mejorar en las diferentes áreas y propone un plan de

---

<sup>1</sup> [www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html)

<sup>2</sup> [greatplacetowork.com.pe/ClimaLabora](http://greatplacetowork.com.pe/ClimaLabora)

refuerzo de aquellos aspectos positivos dentro de la organización. El objetivo de este proyecto fue proponer una metodología de trabajo que permita el mejoramiento del clima laboral de la institución micro financiera El método que se utilizó en la medición de clima laboral fue una encuesta, la misma que se aplicó a todos los integrantes de la organización, la cual fue anónima para que los empleados la llenaran con la mayor sinceridad posible, y así evitar sesgar la información.<sup>3</sup>

Según Palma (2004), la medición del Clima Laboral, como de cualquier otra variable psicológica que con exigencia metodológica se realice, resulta una buena aproximación de una realidad psicosocial, por lo que debemos darle la importancia en tanto nos permite disponer de indicadores válidos y confiables de la Salud Organizacional y proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional. Esta además decir, que lo anteriormente expuesto, tendrá máxima relevancia en la productividad y en la satisfacción laboral de las personas que estén involucradas en el proceso de cambio planeado, siempre y cuando el logro del proceso de DO (Desarrollo Organizacional) esté relacionado con el hecho que los valores y creencias realmente sean compartidos por todos las personas que conforman la empresa, de manera sincera y autentica.<sup>4</sup>

## **1.2. Delimitación de la Investigación**

- **Delimitación Geográfica.-** La investigación se realizó el ámbito de la provincia y distrito de Ica.
- **Delimitación Temporal.** Se llevó a cabo entre los meses de Junio - Agosto en el año 2015.
- **Delimitación Social.-** Comprendió a los empleados de atención al cliente de la agencia de la Agencia Interbank en el centro comercial de Plaza del Sol en la ciudad de Ica. .

---

<sup>3</sup> [www.eumed.net](http://www.eumed.net) > Observatorio de la Economía Latinoamericana

<sup>4</sup> [www.climalaboral.com.es/](http://www.climalaboral.com.es/)



- **Delimitación Conceptual.-** Buscó conocer la relación entre las variables en estudio.

- ✓ **Clima organizacional:** El clima organizacional, no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.<sup>5</sup>
- ✓ **Productividad:** La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo.<sup>6</sup>

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema Principal**

¿De qué manera el clima organizacional influye en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica, en el periodo 2015?

#### **1.3.2. Problemas Secundarios**

##### **Problema secundario 1**

¿En qué medida el nivel de motivación influye en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica, en el periodo 2015?

##### **Problema secundario 2**

¿En qué medida el nivel de comunicación influye en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol en la ciudad de Ica, en el periodo 2015?

---

<sup>5</sup> [visualsemarca.blogspot.com/.../el-visual-merchandising-en-los-centros.ht...](http://visualsemarca.blogspot.com/.../el-visual-merchandising-en-los-centros.ht...)

<sup>6</sup> [www.rrhh-web.com/downloads/comportamiento\\_de\\_compra.pdf](http://www.rrhh-web.com/downloads/comportamiento_de_compra.pdf)

### **Problema secundario 3**

¿En qué medida el trabajo en equipo influye en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica, en el periodo 2015?

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar de qué manera el clima laboral influye en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

##### **1.4.2. Objetivos Secundarios**

###### **Objetivo Especifico 1**

Analizar como el nivel de motivación influye en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

###### **Objetivo específicos 2**

Determinar de qué manera el nivel de comunicación influye en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

###### **Objetivo específicos 3**

Determinar de qué manera el Trabajo en equipo influye en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

## **1.5. Hipótesis de la Investigación.**

### **1.5.1. Hipótesis General**

Existiría influencia significativa entre el clima laboral y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

### **1.5.2. Hipótesis Secundarias**

#### **Hipótesis secundarias 1**

Existiría influencia significativa entre el nivel de motivación y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

#### **Hipótesis secundarias 2**

Existiría influencia significativa entre el nivel de comunicación y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

#### **Hipótesis secundaria 3**

Existiría influencia significativa entre el trabajo en equipo y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

## **3.2. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores**

### **Variables**

#### **3.2.1. Variable Independiente:**

Clima organizacional

### **Indicadores**

- Nivel de motivación personal

- Nivel de comunicación
- Trabajo en equipo

### **3.2.2. Variable Dependiente**

Productividad

#### **Indicadores**

- Cumplimiento de metas
- Desempeño individual
- Cumplimiento de objetivos

### 1.5.3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES
<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Clima organizacional</p>	<p>“Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de motivación personal</li> <li>- Nivel de comunicación</li> <li>- Nivel de Relaciones Sociales</li> </ul>
<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Productividad</p>	<p>“La <i>productividad</i> es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción..”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de metas</li> <li>- Desempeño individual</li> <li>- Cumplimiento de objetivos</li> </ul>

## **1.6. Diseño de la Investigación**

### **1.6.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se realizó fue de nivel Correlacional, porque buscó determinar el tipo y grado de asociación entre los indicadores de las variables Clima Organizacional y la Productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol.<sup>7</sup>

### **1.6.2. Nivel de Investigación**

El nivel será descriptiva transversal ya nos permitirá recolectar la información o los datos en un solo momento, en un tiempo único. Y tiene como propósito describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.<sup>8</sup>

### **1.6.3. Método**

Se ha utilizado el método de análisis documental y de trabajo de campo. Para elaborar esta investigación se seguirá la siguiente estrategia.

- Conocimiento de las normas para la elaboración del proyecto de tesis de la Escuela de administración de la Universidad Alas Peruanas.
- Determinación del tema de investigación, teniendo en cuenta la materia de Recursos Humanos.
- Establecimiento de las necesidades de información y la consecuente accesibilidad y disponibilidad de la misma.
- Consultas con los profesores de los cursos de la especialidad y profesionales del medio.
- Formulación de un documento preliminar a discutir como borrador de trabajo.
- Estructuración de los problemas de investigación, objetivos e hipótesis, según las normas de la metodología de la investigación científica.

---

<sup>7</sup> ÁVILA R. (2001) Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A.

<sup>8</sup> [www.ecured.cu/index.php/Investigación\\_Correlacional](http://www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional)

- Selección y Operacionalización de variables según los indicadores que se mejoraron de acuerdo a las necesidades de la investigación en la etapa de preparación del documento final.
- Formulación del marco teórico, tomando en cuenta las variables independiente y dependiente.
- Diseño preliminar de los instrumentos de obtención de datos.
- Aplicación de los mismos en prueba piloto para su mayor confiabilidad.

## **1.7. Población y Muestra de la Investigación**

### **1.7.1. Población**

El estudio comprendió a los empleados de atención al cliente de la agencia Interbank, que en su totalidad son 10.

### **1.7.2. Muestra**

Al ser una población pequeña se aplicó el cuestionario todos los empleados.

## **1.8. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos**

### **1.8.1. Técnicas**

Las técnicas específicas para recolectar información primaria fueron las siguientes: La encuesta y el análisis documental.

### **1.8.2. Instrumentos**

El instrumento básico para recolectar los datos primarios fue el cuestionario auto administrado, el mismo que será previamente validado y probado su eficiencia en condiciones de campo. El cuestionario estuvo estructurado con preguntas con alternativas de respuesta cerrada tipo Likert.<sup>9</sup>

## **Estrategia de análisis**

---

<sup>9</sup> HERNÁNDEZ, R. (1998). "Metodología de la Investigación", Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

Análisis e interpretación de la información

Son las siguientes: Lógica, Descriptiva, Explicativa y Analítica

### **Prueba de hipótesis**

Contratación de hipótesis

Sera a través de la estadística Inferencial

### **Diseño Estadístico: Validación de hipótesis**

Para el análisis de los datos del presente trabajo de investigación se utilizarán los siguientes procedimientos estadísticos:

Estadística descriptiva:

Lo cual nos permitirá describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas por cada variable.

- Distribución de frecuencias
- Media
- Desviación estándar

Estadística inferencial:

Para generalizar los resultados de la muestra a la población, para ello se utilizó.

- Distribución muestral
- Coeficiente de correlación de Pearson
- Hi cuadrada

## **1.9. Justificación e Importancia de la Investigación.**

### **1.9.1. Justificación de la Investigación**

La presente tesis buscó conocer diferentes aspectos sobre clima organizacional ya que nos proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos en la organización, permitiendo



además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, 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, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

### **1.9.2. Importancia de la Investigación**

Esta investigación es importante por lo siguiente: los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación; adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la

oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

### **1.9.3. Limitaciones**

Para realizar esta investigación no se encontraron limitaciones que pongan en riesgo su desarrollo ya que el investigador cuenta con todas las facilidades de la empresa en estudio para realizar la investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

**Da Silva, Marinalda, en la investigación: “Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus Relaciones con la Eficacia Organizacional”; tesis para optar el grado de doctor en recursos humanos. España, 2006.** <sup>10</sup>

En la presente tesis se analiza la evolución del concepto Calidad de Vida Laboral (CVL) y cómo se puede potenciar conjuntamente con la Eficacia Organizacional (EFO), en términos de desempeño laboral. Para ello fueron realizadas dos investigaciones empíricas originales, en el sector bancario oficial brasileño en los años 2004 y 2006. En el primer estudio, mediante el análisis de contenido y factorial exploratorio, se verifica los aspectos de la CVL más frecuentemente evaluados por investigadores, y los más considerados por 1.322 trabajadores. También se identifican las categorías clásicas y actuales, las similitudes y las diferencias entre la perspectiva de CVL entre investigadores y trabajadores. Se confirma que el concepto de CVL evoluciona en el tiempo según los contextos laborales, los cambios de tecnologías, etc. Estos resultados constituyeron la base conceptual de la definición de CVL propuesta en la presente tesis, así como del instrumento desarrollado para evaluar la percepción de CVL en el segundo estudio

---

<sup>10</sup> [diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu) > ... > Tesis Doctorals - Departament - Psicologia Social

empírico. En él se plantean seis hipótesis principales, bajo dos enfoques. El primero explica las relaciones entre la CVL y sus dimensiones constitutivas, proponiendo un índice global de CVL. El segundo enfoque analiza la CVL como variable antecedente de la eficacia de la organización, en dos niveles de análisis, el desempeño individual y desempeño de la sucursal bancaria. Las muestras están formadas por 1.305 trabajadores y por 121 sucursales bancarias, ubicadas en diez provincias de Brasil. Los resultados de los análisis factoriales, correlaciones y regresiones, corroboran la influencia predictiva de la percepción de CVL sobre el desempeño, evidenciando que la CVL añade ventajas para trabajadores y organización. Se confirma que es posible obtener un índice de CVL global y además, se identifica cuáles son los factores de la CVL que más aportan al índice global, y cuáles son los que más influyen en el desempeño individual y grupal. Se discuten las implicaciones de los hallazgos para la investigación, para directivos, para profesionales de recursos humanos y para la investigación futura.

**Diana Elizabeth Uría Calderón, en la investigación: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”. Tesis para optar el título profesional de Maestro en Dirección de Empresas. Ecuador – 2011.<sup>11</sup>**

El presente trabajo se detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó a razón de ser de la investigación. En el primer capítulo, se determina la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permite conocer la realidad de la empresa y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis.

En el tercer capítulo se plantea la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa. En el cuarto capítulo, análisis e

---

<sup>11</sup> [repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1376](http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1376)

interpretación de resultados, se analizaron los factores que están afectando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, y cómo evaluaron los directivos el desempeño laboral de los mismos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

En el quinto capítulo, se llegó a varias conclusiones y recomendaciones, siendo las más destacadas las siguientes:

- Se concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- Se recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

En el sexto capítulo, se detalla la propuesta “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.<sup>12</sup>

**Alina María Segredo Pérez, en la investigación: “CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL COORDINADOR DOCENTE DE ESTADO EN LA MISIÓN MÉDICA CUBANA”. Tesis para optar el grado de máster en Educación Médica. CUBA-2010.**<sup>13</sup>

Se desarrolló un proyecto de investigación que permitió caracterizar el clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela. El universo del estudio estuvo integrado por el total de coordinadores docentes de los estados. En la investigación se empleó un sistema de métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos. La recolección de la información se realizó mediante la aplicación, por la investigadora, del instrumento de clima organizacional modificado y validado por la autora. Se estudiaron dimensiones que aportan, mediante la percepción de los directivos, como se comporta el clima laboral en los equipos de trabajo en la organización donde se desempeñan.

---

<sup>12</sup><http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>

<sup>13</sup> <files.sld.cu/reveducmedica/files/2011/05/30-tesis-alina-segredo.pdf>

Las dimensiones estudiadas fueron: liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación; la información obtenida permitió caracterizar el clima organizacional de los equipos de dirección en la gestión docente, donde la dimensión motivación es la de más bajos resultados con tres de sus categorías afectadas, responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo; seguida de la dimensión comunicación con la categoría estilos de comunicación por debajo del límite aceptado, al igual que la categoría solución de conflicto en la dimensión liderazgo; por su parte las dimensiones reciprocidad y participación alcanzan buenos resultados en todas sus categorías.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

**Jorge Daniel Pérez, en la investigación: “EL CLIMA LABORAL Y SU EFECTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE EN EL SENATI CHIMBOTE”. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación. Perú-2010.<sup>14</sup>**

Este trabajo es el resultado de un estudio de clima laboral y calidad de atención al cliente en el SENATI. La investigación es de tipo descriptivo-correlacional. La muestra estudiada fue 19 trabajadores para clima laboral y 206 ESTUDIANTES para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida, se utilizó la técnica de muestro probabilístico para ESTUDIANTES donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual estuvo conformado por de 38 preguntas para clima laboral y 21 preguntas para atención al cliente, teniendo cinco alternativas de respuestas. Como técnicas estadísticas para determinar la correlación se utilizaron: Medidas de dispersión (varianza y desviación estándar) y medidas de tendencia central (media, mediana, moda) además de correlación R, Pearson, Spearman Brown, r de dos mitades (rdm); para la prueba de bondad se hizo uno del chiquadrado  $\chi^2$  ) y el coeficiente de alfa de CRONBACH. Se concluyó según los resultados obtenidos que no existe un clima laboral favorable, así como también la atención brindada es mala, puesto que los ESTUDIANTES afirman estar insatisfechos con la atención. Aprobando la hipótesis de investigación.

**Freddy William Castillo Palacios, en la investigación: “ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EJERCIDA POR EL CENTRO DE ENTRENAMIENTO**

---

<sup>14</sup> es.slideshare.net/.../informe-final-tesis-clima-laboral-en-el-area-de-atenci...

**PESQUERO DE PAITA: PROPUESTA DE DESARROLLO”. Tesis para optar obtener el Grado de Magister en Gerencia Social. Perú – 2007.<sup>15</sup>**

En el mundo actual, la transparencia con que las organizaciones informan sobre su desempeño financiero es fundamental, pero las tendencias mundiales indican que ello ya no es suficiente. Los actores del entorno en general, están orientando cada vez más su atención al comportamiento de las organizaciones en otras áreas que van más allá de los roles económicos y financieros tradicionales. Buena parte de los intereses de la actualidad se concentran en el comportamiento medioambiental y social de las organizaciones. Es este último factor el que se ha convertido en uno de los principales activos de la reputación organizacional frente a los grupos de interés presentes.

Progresivamente en nuestro país, las organizaciones vienen reconociendo este nuevo desafío y están, en algunos casos, tomando la iniciativa de verse a sí mismos como ciudadanos corporativos modelo, contribuyendo a generar capital social y bienestar a través del establecimiento de relaciones éticas con los grupos de interés y la satisfacción de sus expectativas, promoviendo la igualdad de libertades y el acceso a bienes y servicios que potencien el desarrollo de las capacidades de los individuos.

Siendo la institución en estudio -el Centro de Entrenamiento Pesquero de Paita - un organismo público descentralizado, consideramos que es mayor aún su deber multiplicador de la inversión pública, así como sus esfuerzos para contribuir al desarrollo y equidad, a través de la eficiencia productiva con sentido y responsabilidad social.

**Juan Carlos Lara Flores, en la investigación; “SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA CONFIGURACIÓN Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL”, tesis para optar el título de Ingeniero Informático. Perú-2010. <sup>16</sup>**

El presente trabajo de tesis permitirá conocer el análisis, desarrollo e implementación del Sistema de Encuestas de Clima Laboral – Qtool, herramienta mediante la cual se puede obtener el índice de satisfacción de los empleados frente a su organización, obteniendo como resultado de dicho estudio las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus empleados.

A continuación se detalla los 7 capítulos en los que se divide el trabajo de tesis:

En el capítulo 1, se encuentra la introducción al tema de tesis, los objetivos de trabajo y el alcance funcional y técnico.

---

<sup>15</sup>[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/117/CASTILLO\\_PALACIOS\\_FREDDY\\_ANALISIS\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/117/CASTILLO_PALACIOS_FREDDY_ANALISIS_RESPONSABILIDAD_SOCIAL.pdf?sequence=1)

<sup>16</sup> [tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/364?show=full](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/364?show=full)

En el capítulo 2, se encuentra todo el marco teórico del estudio de La Encuesta de Clima Laboral, explicando el proceso de encuestar, las etapas y los participantes del proceso y se definen los conceptos principales que serán necesarios para los posteriores capítulos.

En el capítulo 3, Flujo de los Procesos de la Encuesta, se explica en profundidad la aplicabilidad actual de todo el flujo de procesos de la encuesta de clima laboral, definiendo el alcance de la encuesta, el análisis de los factores de evaluación, la creación de las encuestas, recopilación de resultados y las métricas para el procesamiento de la encuesta.

En el capítulo 4, se hace una Descripción General del Sistema y se detallan las diversas funcionalidades contempladas para el sistema.

En el capítulo 5, se presenta el análisis y diseño realizado para la implementación del Sistema de Encuestas de Clima Laboral.

En el capítulo 6, Pruebas e Implantación, se describen los principales casos de prueba realizados al Sistema de Encuestas de Clima Laboral, se especifica la arquitectura, la instalación de la solución y la configuración base del sistema.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Clima organizacional**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo



que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.

Los líderes de las empresas deben percatarse de que el ambiente de trabajo forma parte del activo de la compañía y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden ser detonadores de graves problemas organizacionales.

El clima organizacional se evalúa mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de toda la organización o de algún área específica dentro de ella. Además, enriquece mucho realizar entrevistas con personas clave y sesiones de diálogo con grupos de personas representativas de las áreas y diferentes niveles de la empresa, a través de los cuales se puede complementar la medición y comprender mejor los aspectos que pueden estar generando disfuncionalidad en el desempeño y desarrollo organizacional.

En resumen, un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción

- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [www.valorhumano.com.mx/index.php?...clima-organizacional...](http://www.valorhumano.com.mx/index.php?...clima-organizacional...)

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.<sup>18</sup>

Los constantes cambios en el entorno empresarial, donde el intercambio tecnológico, cultural y de información hace cada vez más difícil a las organizaciones competir y ganarle a sus semejantes en la industria a través de cualquiera de estos factores, lo que hace que las empresas estén buscando incansablemente variables en la organización que permitan contribuir con lograr una mayor productividad, y algunos aseguran que el manejo del capital humano “produce un impacto significativo en el rendimiento” de estas organizaciones que pudiera darles una ventaja competitiva sustancial por una mayor eficacia y eficiencia (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

Realizar el trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia, ya no es suficiente para que las organizaciones enfrenten crisis financieras y competitivas, se necesita mejorar continuamente para ir en congruencia con los cambios tecnológicos duros y de procesos observados en el ambiente mejorando la vida laboral mediante labores sistemáticas llevadas a cabo por las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos e incrementar su contribución a la empresa con innovaciones en los procesos y tareas en un ambiente de confianza y respeto. En las empresas, la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta el punto en que el recurso humano es considerado como un factor central. Los temas esenciales en la investigación administrativa se centran en la competitividad, el liderazgo, las estrategias y por supuesto la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente con el incremento de esta variable y cualquier otro resultado empresarial. Uno de los principales problemas que se presentan en las organizaciones, es la carencia

---

<sup>18</sup> AMORÓS E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas. Editorial Eumed.Net. Málaga

de acciones de intervención que ayuden a conseguir mejoras e incrementos innovadores en la productividad mediante estudios del clima en las organizaciones.

Las diferentes teorías del comportamiento organizacional (Robbins, 2004) han establecido relaciones entre el clima de la organización en sus diferentes dimensiones y esta conducta. Sin embargo, el clima visto en sus diferentes extensiones es ponderado de diferente manera bajo diferentes situaciones, lo que hace que, las empresas tomen decisiones de intervención erróneas

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto que las intervenciones han tenido en los procesos humanos a través de capacitación, afectación de la moral y la motivación de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción del cliente. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Una de las intenciones del presente trabajo es poner de manifiesto las relaciones existentes entre el clima organizacional y los resultados empresariales en la búsqueda de representar el comportamiento ideal a través de un modelo que permita no sólo describir al fenómeno del comportamiento humano como respuesta a un clima organizacional, sino también descubrir o demostrar la existencia de actitudes nuevas y proveer de un medio retórico y de marco de referencia para la discusión científica, resaltó la importancia de utilizar modelos bajo el supuesto de que obligan a formalizar el problema a los tomadores de decisiones pudiendo ser desde una simple lista de verificación hasta una elaborada estructura matemática que represente el problema de forma abstracta, por lo que considera como un modelo “la conceptualización de un problema por la cual se adelantará una solución”. Modelar, pues, es una forma de pensamiento y razonamiento acerca de la forma en que los componentes de los sistemas se mantienen unidos.

El objetivo del modelado en su condición abstracta es lograr con una representación que sea fácil de usar la descripción de un sistema en una forma matemáticamente consistente. La componente abstracta, matemática del modelo, proveerá de marcos lógicos parcialmente explicativos y de evaluación, de tal manera que pueda ser empleado como herramienta reusable para descubrir nuevas facetas en el clima organizacional y el comportamiento derivado de este. Debido a la idea de que lo imperceptible no puede ser

ignorado, por las condiciones cambiantes en las que los fenómenos sociales ocurren y a la necesidad de la reducción de variables presentes en los sistemas para modelarlos se busca la idealización en un modelo mucho más simple que el fenómeno original, pero a su vez que este modelo simplificado sea más rápido y fácil de manejar. Se busca pues, tener proposiciones ideales como resultado, en donde las declaraciones de un clima ideal sean operativamente posibles relacionadas con la productividad, la utilidad principal de este estudio es saber cómo se pueden comportar los ingresos por trabajador al conocer el nivel de percepción de las dimensiones del clima organizacional. Prever resultados productivos como los ingresos por hombre con las distintas combinaciones de intervención que modifiquen el clima organizacional, es una parte de la resolución de problemas de actitud que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de las intervenciones no depende solo de lo que se hace, sino que es fundamental intervenir en los factores organizacionales que son críticos para generar un incremento en las medidas productivas lo importante es poder predecir los resultados asociados a cada conducta generada. Evitando evaluar de forma general tomando solamente el sentimiento o la sensación que incluye la impresión global que nos evoca un ambiente organizacional previsto.<sup>19</sup>

### **Componentes del clima laboral**

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa

---

<sup>19</sup> <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf>

de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización.

Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.<sup>20</sup>

**Los factores del clima laboral.** El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

**Liderazgo.** Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

**Relaciones interpersonales.** El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.

**Implicación.** Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

**Organización.** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

**Reconocimiento.** Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

**Incentivos.** Se observa que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

**Igualdad.** Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el

favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo.<sup>21</sup>

### **Objetivos del estudio del clima laboral**

Entre los objetivos para el estudio del clima laboral, podemos citar los siguientes:

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.<sup>22</sup>

### **Dimensiones del clima organizacional.**

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson et al, 2005). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones. Según Cabrera (1999) las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional. Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. Moos (1974). Plantea diez

---

<sup>21</sup> PALMA, S. 2004. Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Perú. Revista de Investigación en Psicología. 101 p. Instituto de Investigaciones

<sup>22</sup> ROBBINS, S. (1997) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, México.



dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad. Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño.

### **Instrumentos de medición del clima organizacional**

Cada uno de estos estudios de clima organizacional desarrolla un instrumento de medición, basado en la aplicación de encuestas tendientes a medir las percepciones de los trabajadores respecto de las dimensiones que consideran relevantes y que fueron plasmadas en un modelo de funcionamiento organizacional. En consecuencia, existe una variedad de escalas de medición del Clima Organizacional, que dependen de las dimensiones consideradas para la evaluación. Hellrieger y Slocum (1974) realizan un estudio en que se analiza una amplia gama de instrumentos de medición, verificando cómo estos abordan las dimensiones, las escalas, la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez.<sup>23</sup>

### **Características del clima organizacional**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

---

<sup>23</sup> [www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/.../mat\\_practica%208.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/.../mat_practica%208.pdf)

- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son:

- Motivación
- Recompensas
- Propósito
- Comunicación
- Conflicto
- Estructura
- Liderazgo
- Satisfacción
- Capacitación
- Objetivos
- Cultura

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.<sup>24</sup>

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.

---

<sup>24</sup> [psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html](http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html)

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) 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.
- Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.<sup>25</sup>

### **Tipos de clima organizacional de Likert**

---

<sup>25</sup> [www.eumed.net/libros.../caracteristicas\\_de\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros.../caracteristicas_de_clima_organizacional.html)

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata

también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.<sup>26</sup>

### **Algunos aspectos del clima organizacional que se pretenden evaluar: independencia.**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

### **Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las

---

<sup>26</sup> [www.eumed.net/libros.../tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros.../tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)

personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

### **Liderazgo.**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

### **Relaciones.**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

### **Implicación.**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

### **Organización.**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se trabaja mediante procesos productivos. Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento. Se trabaja aisladamente. Se promueven los equipos por proyectos. Hay o no hay modelos de gestión implantados.

## **Reconocimiento.**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

## **Remuneraciones.**

Dicen dos conocidos consultores franceses: "Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos". El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

## **Igualdad.**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

## Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima organizacional, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima organizacional diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

El clima organizacional no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.<sup>27</sup>

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima organizacional se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

---

<sup>27</sup> [www.emprendepyme.net](http://www.emprendepyme.net) › Recursos Humanos



Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima organizacional.

### **Componentes fundamentales del clima organizacional**

El **clima laboral u organizacional** es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

**Diseño y estructura organizacional:** el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

**El medio ambiente y el entorno en general** cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.

**Los recursos humanos y su gestión** están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del **sistema salarial** y de **incentivos**.

**La situación psicológica de cada trabajador**, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el **clima organizacional**.

**Los microclimas**, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: **grupal, departamental o divisional**, en unidades, en toda la organización.<sup>28</sup>

### **Clima organizacional y cultura organizacional**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto 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, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En base a lo anterior clima organizacional es: la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc, Sin embargo solo 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 ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano las organizaciones

---

<sup>28</sup> [www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html)

requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. Por lo tanto sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.- La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas .Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Ésta es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.- Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones, etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros, etc.)<sup>29</sup>

### **2.2.2. Productividad**

La productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para

---

<sup>29</sup> [www.biblioises.com.ar/Contenido/.../Climalaboralenlaproductividad.pdf](http://www.biblioises.com.ar/Contenido/.../Climalaboralenlaproductividad.pdf)

obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.<sup>30</sup>

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.<sup>31</sup>

### **Indicadores de productividad.**

Koontz y Wehrich (2004) señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

- Eficiencia. Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se

---

<sup>30</sup> [cangurorico.com/definicion-de-productividad](http://cangurorico.com/definicion-de-productividad)

<sup>31</sup> [perso.wanadoo.es/idmb/a\\_ing/temas/productividad\\_empresarial.htm](http://perso.wanadoo.es/idmb/a_ing/temas/productividad_empresarial.htm)

materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

- Efectividad. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.
- Eficacia. Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.<sup>32</sup>

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

Schroeder (2002) indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.<sup>33</sup>

El entorno. La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

---

<sup>32</sup> [virtual.urbe.edu/tesispub/0093392/cap02.pdf](http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093392/cap02.pdf)

<sup>33</sup> [biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf)

**Características del trabajo.** La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones. Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

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

Existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

**Factores internos.** Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

#### **Factores duros**

- Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
- Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros. Tecnología. La innovación tecnológica constituye una

fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

- Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

### **Factores blandos.**

- Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

- Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

- Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

- Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

**Factores externos.** La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la

cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes.

- Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.<sup>34</sup>

Robbins y Coulter (2005), indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones. Señalan que W. Edward Deming, consultor

---

<sup>34</sup> [www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/.../estudiodeltrabajo01.p...](http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/.../estudiodeltrabajo01.p...)



en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.<sup>35</sup>

- Adoptar una nueva filosofía.
- Crear constancia en los propósitos.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Reeducar vigorosamente. Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad;
- Tratar a las personas con respeto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.
- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
- Practicar la administración con el ejemplo.
- Imponerse objetivos altos.

---

<sup>35</sup> biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf

- Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

### **Optimización de la productividad en la empresa**

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial podríamos definir la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. La productividad es la solución empresarial con más relevancia para obtener ganancias y crecimiento.

Para lograr una buena productividad empresarial es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa. El objetivo de dicha gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando viabilidad de la empresa. Para poder lograrlo se debe conocer primero cual es el proceso más crítico y así poder ponerle remedio.

1.- Metas y objetivos: Establecer unos objetivos y unas metas es esencial para el éxito de una empresa. Y se debe establecer un camino a seguir que debe servir como fuente de motivación. Pero orientarse a los objetivos empresariales no siempre es fácil, la falta de motivación, la existencia de elementos de distracción o bien la poca competencia puede ir en contra de los objetivos trazados por la empresa. La mayoría de los trabajadores trabajan muchas horas pero no siempre logran las metas esperadas.

2.- Fomentar las sinergias: Para ello se deben tener claros los valores dentro de la organización empresarial, lo cual permitirá que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente. Si te rodean buenos colaboradores y trabajas cordialmente con ellos los resultados que lograras

serán siempre mejores. Además si se trabaja en equipo se mejora el esfuerzo individual.

- 3.- Incentivación de la creatividad: La incentivación no es solo cuestión de dinero. Para una empresa es muy importante incentivar la creatividad para lograr unos objetivos de innovación y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. Hemos de pensar que hoy en día la creatividad es un requisito indispensable para la supervivencia de cualquier empresa, que nos permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo.
- 4.- Innovación tecnológica: Incorporando mejoras tecnológicas mejoran los resultados y con ello se aumenta la productividad de la empresa. Las empresas deben ser cada vez más competitivas y para ello necesitan innovar utilizando nuevas tecnologías, invirtiendo en procesos de producción que nos ayudarán a aumentar la productividad. Además estas herramientas son claves para ayudarnos a deshacernos de los procesos que no aportan valor. Tenemos que crear herramientas de trabajo para que cualquier persona sepa las tareas que debe realizar, cuándo y cómo.
- 5.- Saber delegar responsabilidades: Lo peor para la productividad empresarial es un jefe que asume todas las funciones. No hay mejor jefe que aquel que sabe delegar las tareas en las personas adecuadas. Y además para mejorar el uso de tu tiempo delegar es esencial.
- 6.- Planificar el día con antelación: Administrar el tiempo correctamente es importantísimo a la hora de aumentar nuestra productividad empresarial ya que todo el tiempo que perdemos dejamos de ser productivos. Es esencial planificarse el día y establecer prioridades para poder alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- 7.- Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral: Importantísimo para incrementar la motivación de los empleados. Un empleado descontento es un empleado poco productivo. La conciliación de la vida laboral y familiar afecta tanto a hombres como a mujeres pero aún hay grandes diferencias entre

ambos. Buscar el equilibrio sería lo perfecto. Además las empresas que concilian ven reducido su absentismo laboral en un 30%.<sup>36</sup>

### **Tipos de productividad empresarial y factores de influencia**

La productividad vista desde una óptica empresarial es la relación entre la actividad productiva y los medios (humanos, tecnológicos, infraestructuras) necesarios para conseguirla. Aunque su medición responde a criterios cuantitativos, utilizándose operaciones aritméticas del tipo dividir la cantidad de productos fabricados entre el gasto total de los recursos utilizados, lo cierto es que existen diferentes tipos de productividad y factores de impacto muy diversos, siendo el ambiente laboral uno de los principales.

### **Tipos de productividad**

Cuando se habla de gestión de la productividad, se tiende a pensar únicamente en procesos, lo cual es un error, puesto que la productividad es uno de los diferentes tipos o géneros de productividad, pero no el único:

Productividad de procesos. Es el uso más idóneo de todo tipo de recursos: físicos, tecnológicos, herramientas de gestión y, sobre todo, talento humano. La adecuada conjunción de todos estos aspectos hace posible: alcanzar altos niveles de calidad en el estándar de producción, agregar valor y lograr un servicio al cliente excelente.

Productividad del marketing. En la actual economía globalizada es totalmente necesario generar estrategias comerciales que permitan llegar a nuevos mercados para así aumentar la base de clientes y, posteriormente, consolidarlos y fidelizarlos.

Productividad en la innovación. Es muy importante que la innovación se perciba como algo nuevo y rentable en la organización, siendo necesarias continuas acciones de monitorización del entorno, conocimiento de la evolución de las tendencias, realizar benchmarking (comparación entre empresas) y estar muy al corriente de las nuevas tecnologías.

---

<sup>36</sup> [es.workmeter.com/blog/.../La-importancia-de-la-productividad-empresar...](https://es.workmeter.com/blog/.../La-importancia-de-la-productividad-empresar...)

Productividad del conocimiento. Las empresas deben tener conocimientos precisos, de calidad y actualizados sobre todo tipo de aspectos relacionados con su ámbito de actividad: tecnologías, herramientas, procesos de organización, métodos de mejora de calidad, etc.<sup>37</sup>

### **Factores de impacto en la productividad**

Al igual que existen enfoques distintos para la productividad, también son diversos los factores de influencia o impacto:

#### **Factores externos**

Son todos aquellos aspectos que están fuera del control de la empresa como la competencia, la demanda potencial o las distintas normativas y legislaciones gubernamentales.

#### **Factores internos**

Es en los factores internos donde la empresa sí tiene influencia: calidad del producto o servicio, proceso de fabricación, organización de las circuitos de producción, cuestiones administrativas y de fiscalidad y un aspecto básico: gestión de los recursos humanos.

### **La gestión del talento**

El activo más importante de una empresa son sus propios trabajadores. Está plenamente demostrada la existencia de una relación directa entre la motivación y satisfacción de los empleados y una mayor productividad.

Por este motivo, es fundamental que desde la empresa se cuiden aspectos tales como: la consecución de un buen clima laboral, la correcta asignación de funciones, el cuidado de la salud laboral y la seguridad, otorgar al empleado la suficiente autonomía o la puesta en marcha de una buena política de incentivos, donde no sólo se ofrezcan recompensas económica sino otras necesidades de la

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. Colombia-Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 1999.

persona. Algunas de estas necesidades son: el reconocimiento del trabajo del hecho, la formación adecuada o potenciar el talento y la creatividad individual.<sup>38</sup>

### **Como se relaciona el clima organizacional y la productividad**

La relación entre el clima laboral y la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de una organización, por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias que podemos controlar en gran medida.

Muchos estudios se han realizado a lo largo de la historia para tratar de demostrar la naturaleza de la relación entre la eficiencia y el clima laboral, concluyéndose que existe una relación de dependencia que podríamos definir en cuatro estados a gestionar.

### **Baja productividad y clima laboral elevado**

El hecho de que una empresa se preocupe por garantizar un buen clima laboral, no garantiza que se traduzca en una productividad elevada. De esta manera nos encontramos con un caso que parece contradecir la teoría de que existe una relación directa entre ambos factores, pero que realmente se explica por la acción de los órganos directivos de la organización.

De esta manera, deberíamos empezar por repasar los objetivos individuales y de grupo que se han definido, ya que posiblemente se estén satisfaciendo aquellos que no contribuyen a elevar la productividad. ¿Dónde estamos concentrando las energías? ¿Existe relación entre los objetivos individuales de los trabajadores y los de la empresa? ¿Estamos controlando los factores higiénicos y motivadores de la organización?

Por otro lado, la falta de un liderazgo eficaz puede lastrar la eficiencia del personal, aunque haya logrado crear un buen clima laboral, perdiéndose el potencial de los grupos por la incapacidad de orientar los esfuerzos del personal.

Los jefes no son los únicos que pueden lastrar la productividad, por lo que deberíamos asegurarnos de que los empleados cuenten con la formación suficiente como para contar con las habilidades necesarias para mejorar la productividad. En definitiva, el

---

<sup>38</sup> [www.aguaeden.es/.../tipos-de-productividad-empresarial-y-factores-de-in...](http://www.aguaeden.es/.../tipos-de-productividad-empresarial-y-factores-de-in...)

clima laboral aumenta el potencial productivo, pero no se traducirá en una alta eficiencia sin un buen órgano directivo.

### **Alta productividad y clima laboral elevado**

Este es el caso más deseable y reflejo que se están cubriendo los objetivos de los grupos de trabajo y de la propia empresa, logrando una vinculación exitosa entre ambos. Además, se consigue elevar la motivación mediante la satisfacción individual con un buen sistema de salarios, incentivos, con la confección de carreras profesionales, etc...

Como resultado, el clima laboral se eleva y se incrementa la eficiencia de los empleados obteniendo una alta productividad, que a su vez refuerza al propio clima laboral, creándose una energía que se autoalimenta y potencia.

### **Alta productividad y clima laboral bajo**

Nuevamente estamos ante un caso que a priori puede resultar complicado de entender, pero que se explica por la acción del liderazgo. Una empresa puede aumentar su productividad mediante la planificación y/o la aptitud de los integrantes de la empresa, sin haberse preocupado por mejorar la motivación del personal.

En otros casos, la motivación se produce como efecto de las “políticas del miedo”, es decir, con el uso de las penalizaciones, sanciones o despidos. Aún así, no debemos pensar que estamos ante un buen sistema, ya que todo el peso de la productividad radica en la acción incesante de la dirección, sin que los empleados se involucren con la empresa.

Es decir, se pierde una gran parte del potencial y de la eficiencia que podría ser obtenida mediante la motivación, pero se demuestra que el clima laboral y el liderazgo se relacionan de formas diversas. En este caso, se construye la productividad sobre los empleados y no con ellos, lo cual parece más propio de otras épocas del pasado y es difícil que se mantenga a largo plazo. Resultado: probablemente estemos ante empresas con alta rotación de profesionales.

### **Baja productividad y clima laboral bajo**

A estas alturas, está claro que una empresa que no logra ni una buena eficiencia ni un buen clima laboral no está cumpliendo con los objetivos grupales e individuales, y que además carece de una dirección efectiva capaz de encaminar los esfuerzos hacia la motivación y el rendimiento del personal.

Deberíamos redibujar los objetivos, aumentar la formación, analizar las áreas administrativas de la organización, repasar la distribución de tareas... realmente estaríamos ante un gran reto que comenzaría por cambiar la mentalidad del propio empresario, ya que en ninguno de los casos podemos omitir el peso que tiene sobre ambos factores.<sup>39</sup>

### 2.3. Definición de términos Básicos

**Accesibilidad.** Concepto que alude al derecho ciudadano por el cual toda persona sin importar su edad y sus condiciones personales y sociales pueden disfrutar plenamente de todos los servicios que presta y ofrece la Institución.

**Actitud:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

**Análisis Interno:** Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

**Apoyo para minimizar barreras.** Son las acciones o estrategias que desarrolla la Institución para aumentar la capacidad de dar respuesta a las características de la diversidad de los estudiantes.

---

<sup>39</sup> [www.biblioises.com.ar/Contenido/.../Climalaboralenlaproductividad.pdf](http://www.biblioises.com.ar/Contenido/.../Climalaboralenlaproductividad.pdf)



**Autonomía.** Finalidad del proceso educativo, donde el individuo es capaz de reconocerse a sí mismo, acepta la existencia del otro y toma decisiones de manera independiente.

**Balanced Scorecard:** Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

**Barreras.** Son las dificultades que experimentan los estudiantes para acceder, aprender, participar y permanecer en la institución.

**Clima Organizacional.** Son las características del ambiente institucional percibidas directa o indirectamente por las personas vinculadas a ella y que tienen repercusiones en su comportamiento.

**Coherencia.** Es la conexión o relación lógica entre las políticas la cultura institucional.

**Competencias.** Son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos necesarios para el desempeño activo en la profesión y en la vida.

**Cooperación Interinstitucional.** Son las acciones de colaboración que realizan los integrantes de diferentes instituciones en busca de logros comunes, con uso de recursos compartidos y beneficios recíprocos.

**Cuadro de Mando:** Se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por el equipo de gobierno, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico.

**Cultura.** Es el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

**Desarrollo Humano Sostenible.** Proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades, incluyendo el goce de libertades civiles y políticas y la participación en los diversos aspectos que afectan sus vidas, para satisfacer sus necesidades, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.

**Desarrollo Sostenible.** Son las acciones que se realizan para satisfacer las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades.

**Diversidad.** Son las características que marcan las diferencias derivadas de: género, raza, religión, cultura, posibilidades de aprendizaje, entre otras.

**Downsizing:** Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

**Educación Continuada.** Actividad académica de extensión de las IES, organizada y ubicada fuera de la estructura del sistema formal educativo, que no otorga títulos académicos y que tiene como propósito actualizar conocimientos y adquirir nuevas destrezas y habilidades que permitan una mejor adaptación al cambio y un desempeño eficiente en el entorno laboral.

**Eficacia:** Capacidad de cumplir los objetivos marcados.

**Eficiencia:** Es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, producto

**Emprendimiento.** Es la actitud y aptitud de la persona que le permite trabajar para alcanzar nuevos retos o proyectos productivos, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a la sociedad.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

**Enfoque de Derechos y Deberes.** Es el principio de gobernanza que orienta la toma de decisiones responsables como el mecanismo más apropiado para la participación del ciudadano en la construcción de la sociedad.

**Equidad.** Se define como “Dar a cada uno lo que cada uno necesita”, significa reconocer que las personas tienen posibilidades personales y necesidades de apoyo diferentes para llegar a ser individuos autónomos y productivos.

**Estrategia:** Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás.

**Evaluación del rendimiento de recursos humanos:** El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”. Sin embargo, nos preguntamos, ¿Qué significa, realmente, evaluar? Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona

**Flexibilidad.** Capacidad de la institución para ajustar sus procesos, con el fin de dar respuesta a las necesidades y oportunidades de la comunidad ITM con fines determinados.

**Formación Integral.** Proceso que propende el desarrollo de las potenciales de la persona en el ser, el saber y el hacer para su desempeño y convivencia.

**Gestión del cambio:** Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

**Gestionar las competencias de recursos humanos:** Las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad

**Inclusión.** Es la posibilidad que tiene la comunidad ITM de gozar de los recursos con los que cuenta la Institución, sin que se le discrimine o limite su participación.

**Innovación.** Es la utilización del conocimiento, para crear o mejorar productos, servicios o procesos, consiguiendo con ello mejor calidad y nuevas ventajas para la sociedad.

**Mando:** Autoridad, poder del superior sobre sus subordinados.

**Mapas estratégicos:** Un Mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica.

**Método:** Palabra que proviene del término griego *methodos* (camino o vía) y se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar. Las investigaciones científicas se rigen por el llamado método griego, basado en la observación y la experimentación, la recopilación de datos, la comprobación de las hipótesis de partida. Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

**Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

**Organización:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

**Permanencia.** Es un derecho del estudiante al que accede en virtud a su esfuerzo y resultados, donde se da la posibilidad de tener continuidad en el proceso educativo desde criterios de responsabilidad y calidad.

**Políticas:** Una política es un plan general de acción que ayuda a los miembros de una organización a regular o establecer su conducta en la empresa y que sirve para guiar

la toma de decisiones. Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos.

**Principios:** Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.

**Transferencia Tecnológica.** Proceso mediante el cual se gestiona la utilización o aplicación de los resultados de la investigación tecnológica en los sectores productivos, académicos y sociales que se puedan ver beneficiados.

Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores, de una organización, su satisfacción en el trabajo, y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

La Hipótesis General plantea establecer que el clima laboral influirá en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, La contrastación de la Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento correlacional llevado a cabo. De verificarse la existencia de una relación positiva y significativa entre el clima laboral y la productividad, se elaborara un constructo teórico en el cual, la productividad sería una función del clima laboral. Se aplicó la Correlación Producto Momento de Pearson a un nivel de significación de 0.05.

En primer lugar se recabaron las calificaciones de actitudes de clima laboral y las estadísticas de productividad. Las calificaciones fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS Ver. 22 para Windows). El "**tratamiento de los datos**" se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

Se aplicaron "**parámetros de correlación para variables intervalares**" (coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson) para determinar el nivel de asociación entre la las variables consideradas. Se elaboraron los gráficos respectivos por grupo de pregunta de indicadores y los análisis correspondientes.

El Coeficiente de Correlación, tal como señalan Mason y Lind (1998) expresa el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. Puede ser positivo (el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable, el decremento en una variable implica el decremento de la otra variable); negativo (el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable); significativo (la asociación de las variables tiene valor estadístico); no significativo (la asociación de las variables no tiene valor estadístico). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque al 1 la relación entre las variables es más intensa. La fórmula de la correlación producto-momento de Pearson es:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

### 3.2. Presentación de resultados

La población objeto de nuestro estudio presentó los siguientes resultados clima laboral y productividad.

**Cuadro 3.1.**

**. Nivel de motivación personal**

Nivel de motivación personal	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta tus opiniones?	25.0%	62.5%	12.5%	0.0%	0.0%
2. ¿Te consideras aceptado por los miembros del grupo?	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. ¿El jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?	37.5%	62.5%	0.0%	0.0%	0.0%
4. ¿El jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?	25.0%	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%
5. ¿Se estimula el desarrollo del personal (capacitaciones)?	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%
6. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?	25.0%	50.0%	12.5%	12.5%	0.0%
7. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?	0.0%	37.5%	25.0%	12.5%	25.0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Propia

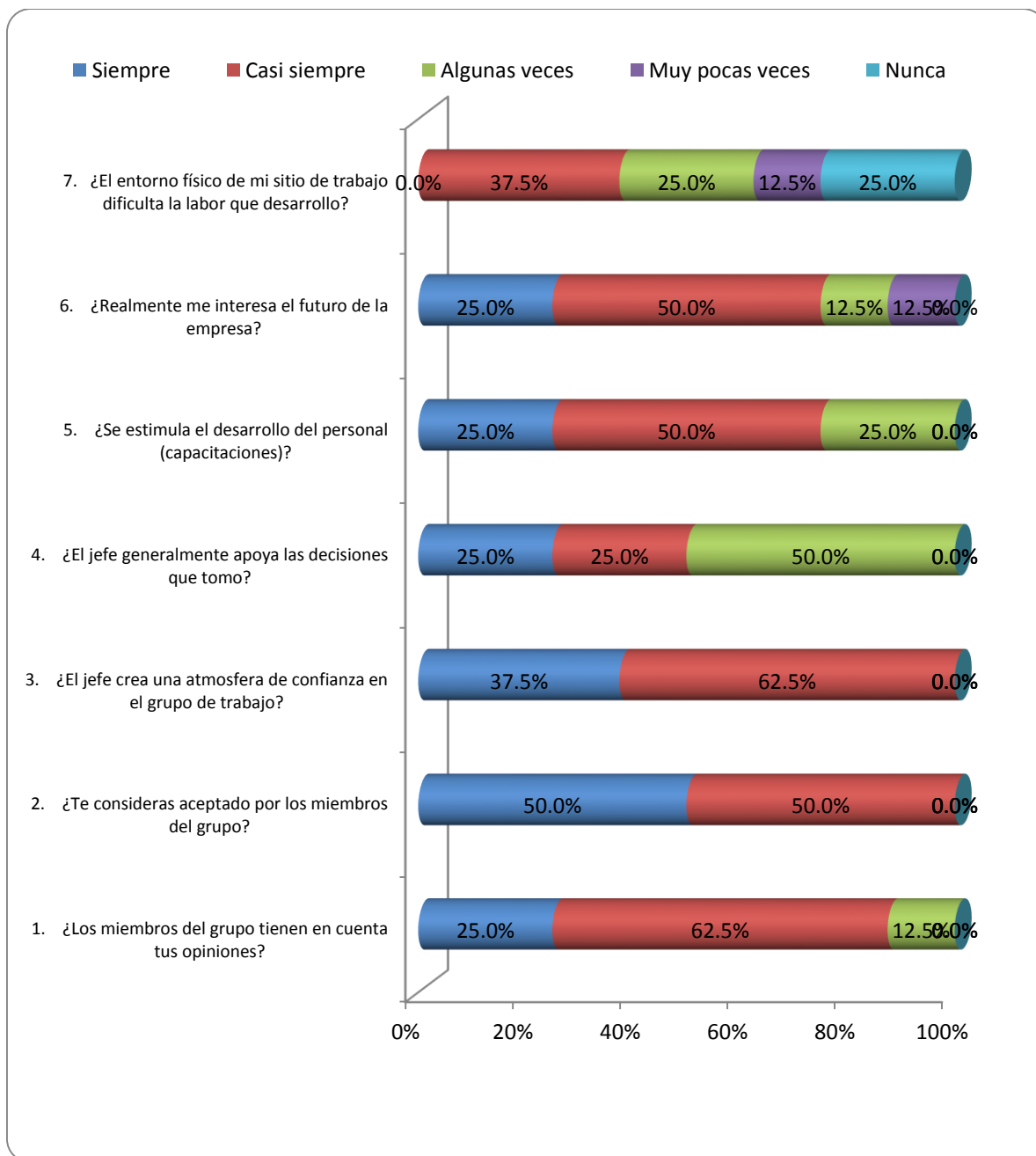


## Interpretación

El 62.5%, de los encuestados dicen que casi siempre los miembros del grupo tienen en cuenta sus opiniones, el mismo porcentaje opina que el jefe crea una atmosfera que confianza en el grupo de trabajo.

**Gráfico 3.1.**

### Nivel de motivación personal



Fuente: Cuadro 3.1.

Elaboración: Propia

### Cuadro 3.2.

#### . Nivel de comunicación

Nivel de comunicación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
8. ¿El nivel de comunicación es el adecuado?	37.5%	62.5%	0.0%	0.0%	0.0%
9. ¿Se obtiene con facilidad información relacionada con el trabajo?	62.5%	37.5%	0.0%	0.0%	0.0%
10. ¿Cuándo necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente?	0.0%	62.5%	37.5%	0.0%	0.0%
11. ¿En esta empresa se comunican de manera clara las oportunidades de desarrollo personal?	12.5%	50.0%	25.0%	12.5%	0.0%
12. ¿Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad del trabajo y como podría mejorar?	25.0%	25.0%	37.5%	12.5%	0.0%
13. ¿Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí?	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%

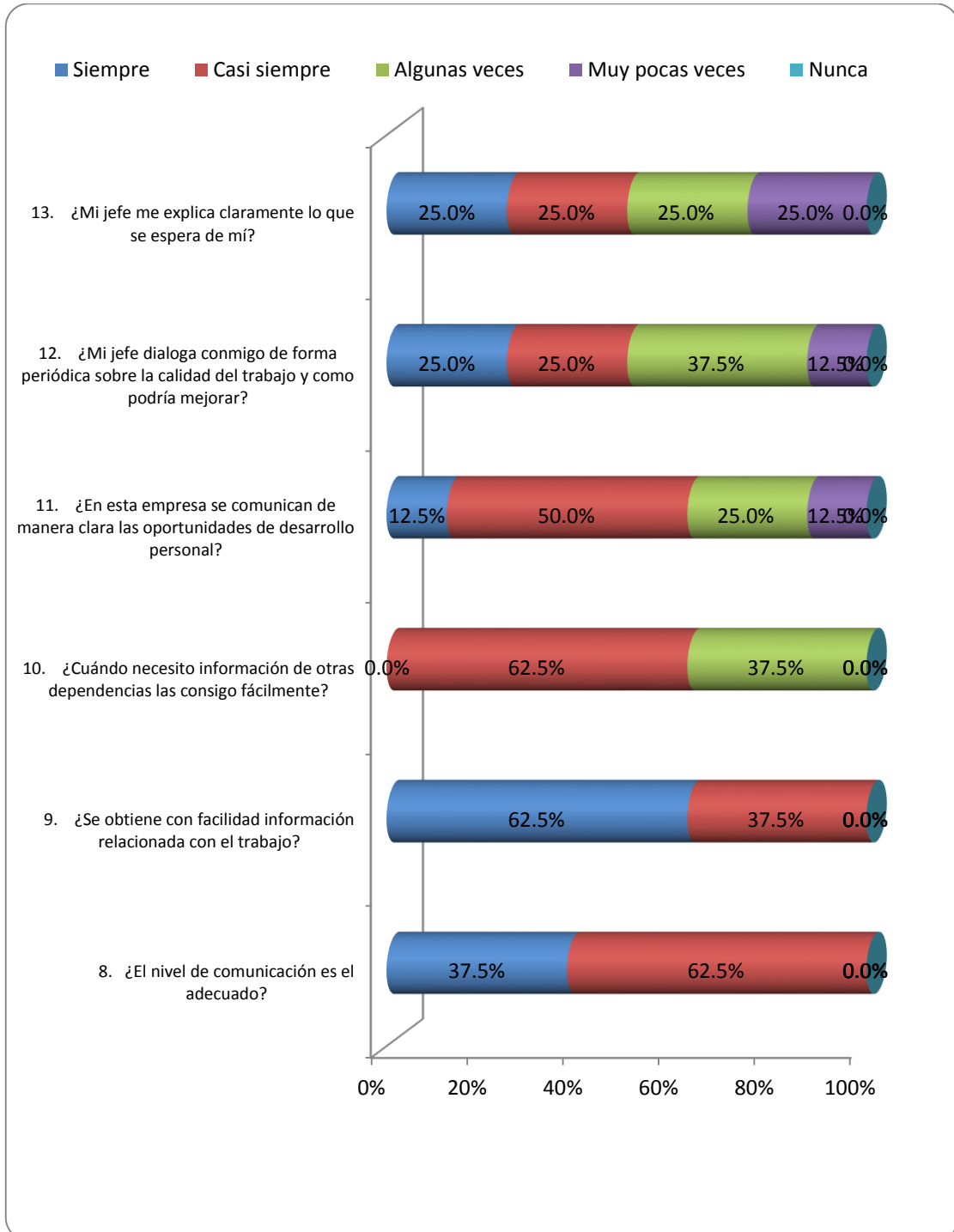
**Fuente: Encuesta**

**Elaboración: Propia**

## **Interpretación**

Con respecto a si nivel de comunicación es el adecuado, un 62.5% de empleados opina casi siempre y un 62.5% señala que siempre se obtiene facilidad información relacionada con el trabajo.

**Gráfico 3.2.**  
**Nivel de comunicación**



**Fuente: Cuadro 3.3.**

**Elaboración: Propia**

### Cuadro Nº 03.

#### Relaciones Sociales.

Relaciones Sociales	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
14. ¿El ambiente generado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones?	37.5%	62.5%	0.0%	0.0%	0.0%
15. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros?	0.0%	37.5%	62.5%	0.0%	0.0%
16. ¿Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo?	37.5%	50.0%	12.5%	0.0%	0.0%
17. ¿La solidaridad es una característica en nuestro grupo de trabajo?	12.5%	37.5%	50.0%	0.0%	0.0%
18. ¿La moral es siempre alta entre los miembros del grupo?	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
19. ¿En el trabajo existe un ambiente de cooperación?	25.0%	37.5%	37.5%	0.0%	0.0%

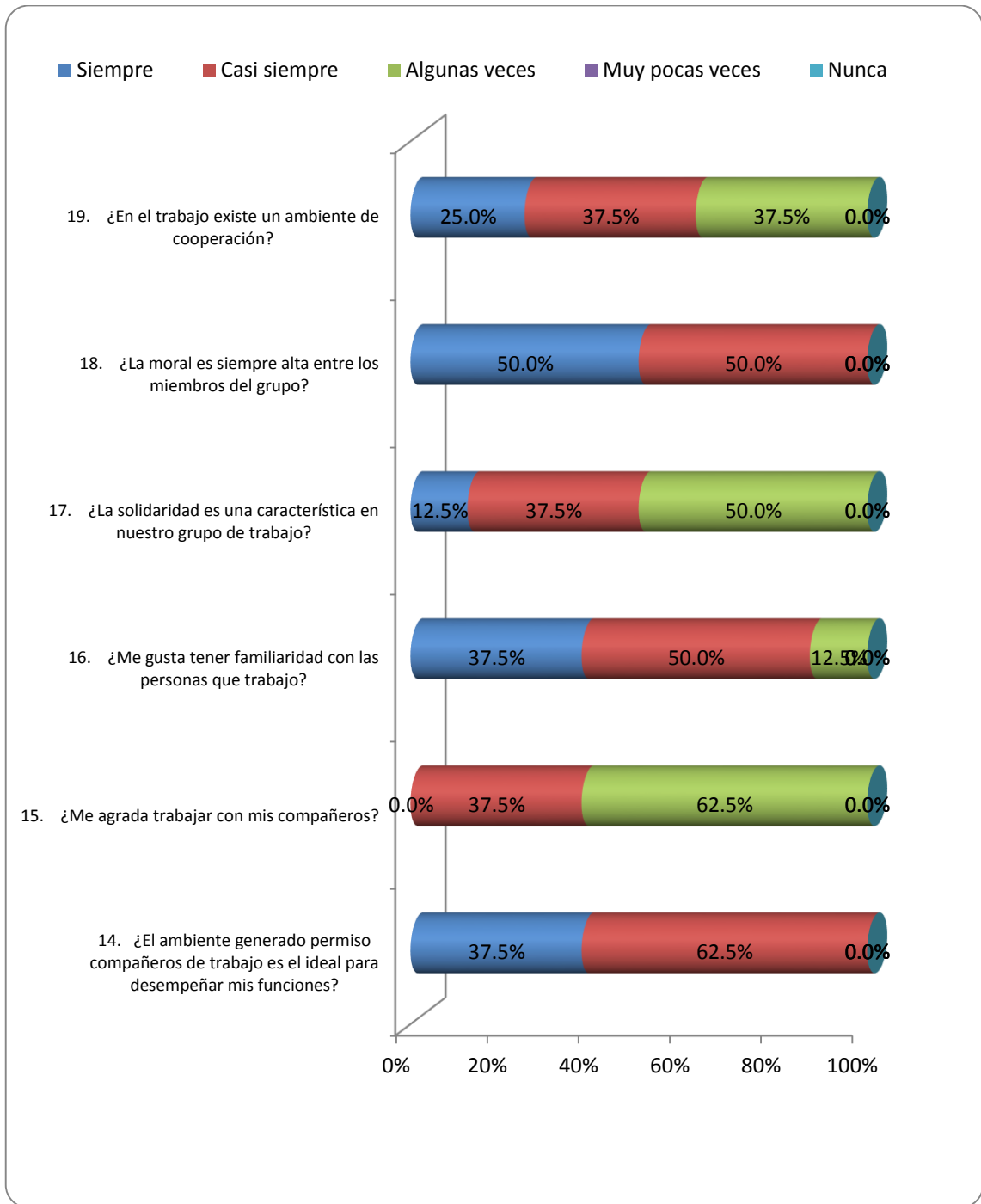
**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Propia

#### Interpretación

En relaciones sociales, los empleados entrevistados señalan con un 62.5% casi siempre, el ambiente generado permite que compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones. Algunas veces señala un 62.5% que le agrada trabajar con sus compañeros.

**Gráfico 3.4.**  
**Relaciones Sociales.**



**Fuente: Cuadro 3.4.**

**Elaboración: Propia**

### 3.3. CONTRASTACION DE LA HIPÓTESIS

#### 3.3.1. ANÁLISIS DE CORRELACION (PRUEBA DE HIPÓTESIS)

Para comprobar las hipótesis específicas se procedió a correlacionar cada una de áreas de clima laboral con la productividad.

**CUADRO N° 04**  
**CORRELACIONES ENTRE CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD.**

**Correlaciones**

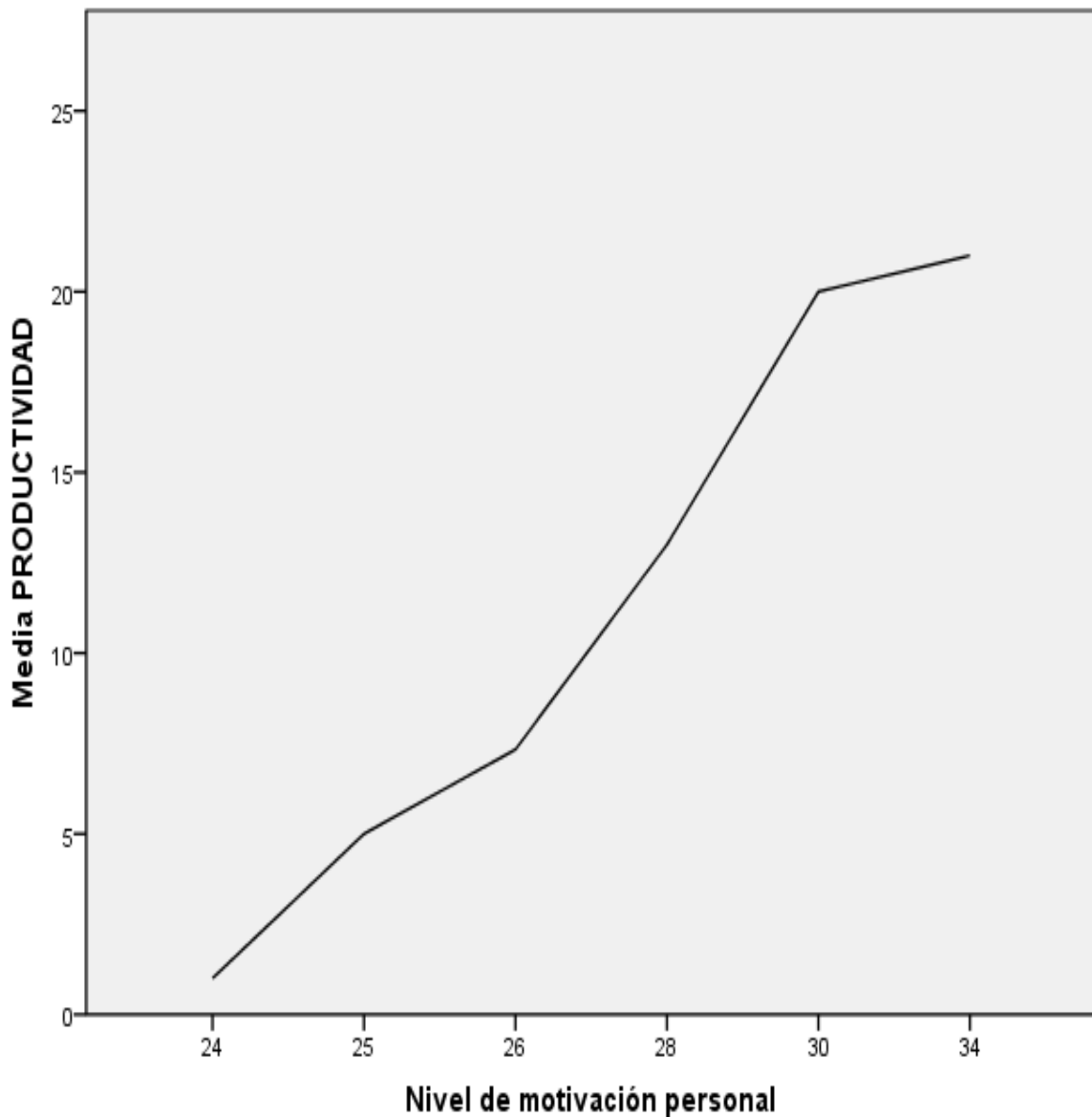
		PRODUCTIVIDAD
Nivel de motivación personal	Correlación de Pearson	,949
	Sig. (bilateral)	.000
	N	8
Nivel de comunicación	Correlación de Pearson	,973
	Sig. (bilateral)	.000
	N	8
Relaciones sociales	Correlación de Pearson	.452
	Sig. (bilateral)	.261
	N	8
CLIMA LABORAL	Correlación de Pearson	,825
	Sig. (bilateral)	.012
	N	8

El cuadro muestra que hay relaciones significativas entre áreas de clima laboral productividad con un 0.825 a un nivel del 5%, y p de ,000. Para el nivel de motivación personal y productividad, un 0.949 y nivel de significancia 0.000, el indicador nivel de comunicación y Productividad tiene un coeficiente de correlación 0,973 con la productividad con un nivel de significancia p=,000.

## COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

La hipótesis planteó la influencia entre la percepción del nivel de motivación personal y la productividad de los empleados, según el cuadro 04, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,949 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 1. Es decir, a medida que mejoran el nivel de motivación personal mejora correlativamente la productividad de los empleados.

Gráfico N° 04

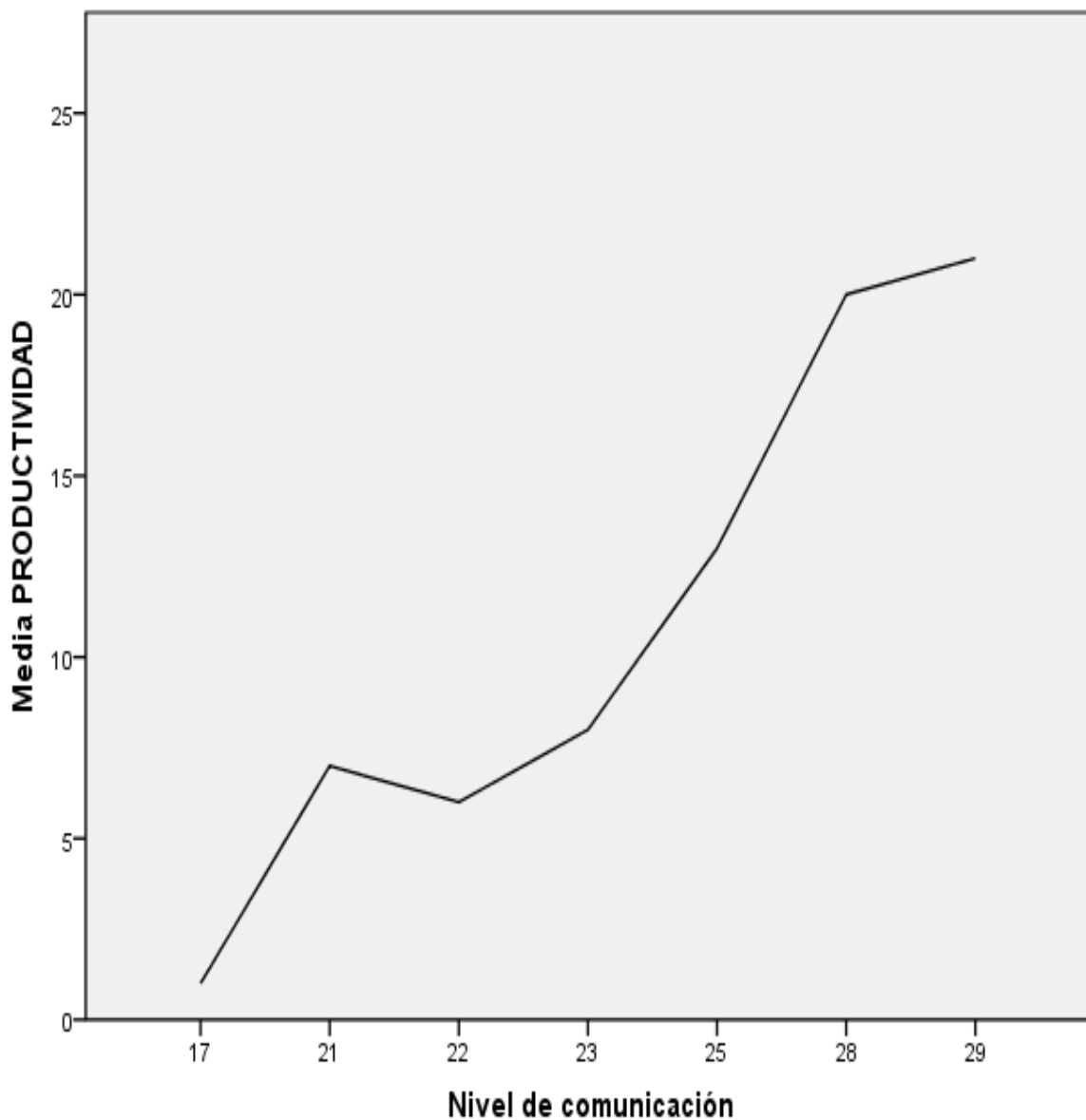




## COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

La hipótesis planteó que existe influencia entre que existe entre el nivel de comunicación y la productividad de los empleados, según el cuadro 05, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,973, la cual resulta ser positiva significativa a un 5%. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 2, es decir, a medida que mejoran el nivel de comunicación mejora correlativamente la productividad de los empleados.

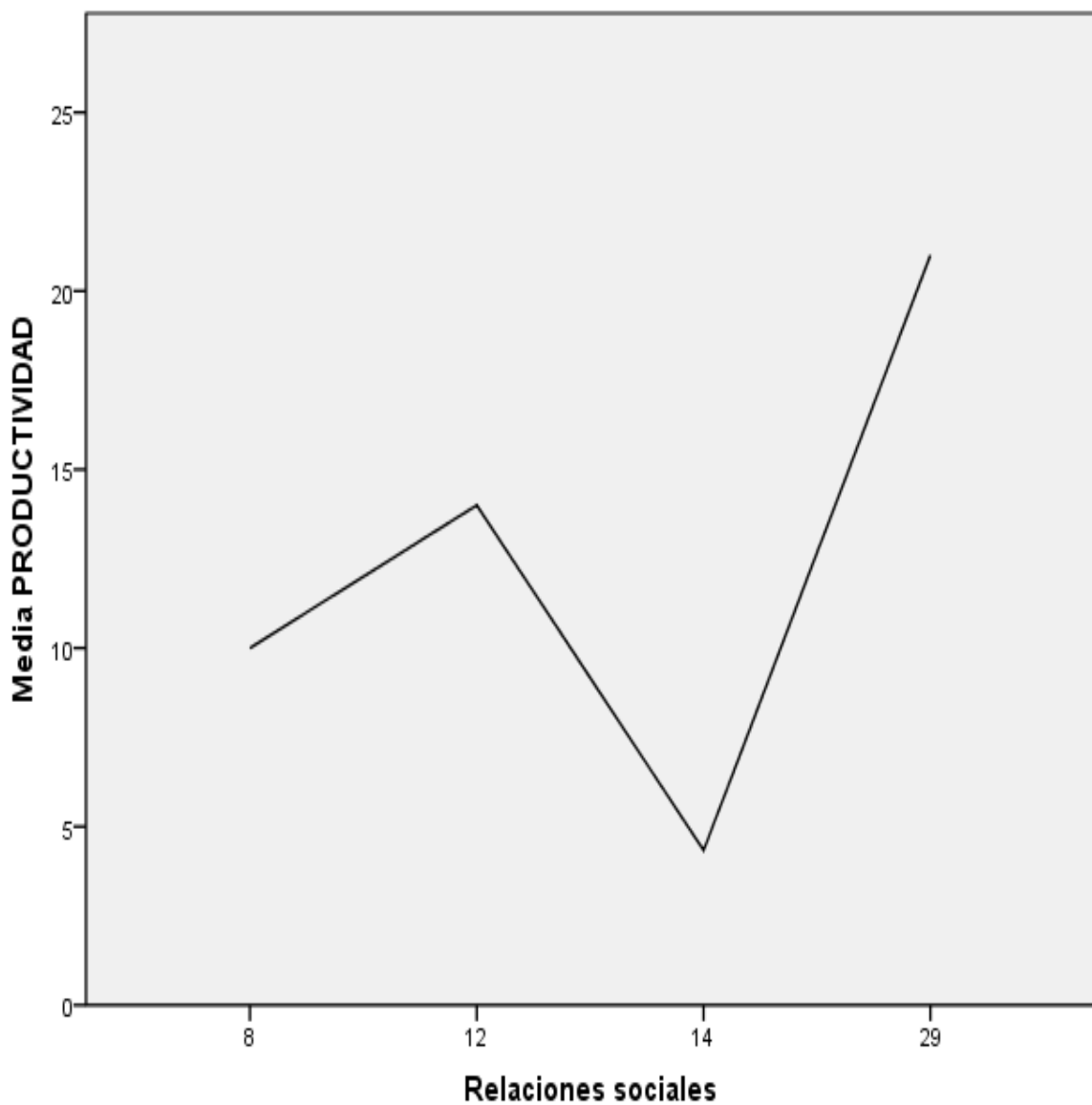
Gráfico N° 05



### COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

La hipótesis planteó que existe influencia entre el nivel de relaciones sociales del trabajo y la productividad de los empleados, según el cuadro 04, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,452, la cual resulta ser positiva no significativa a un 5%. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 3, es decir, a medida que mejoran el nivel de relaciones sociales no mejora correlativamente la productividad de los empleados.

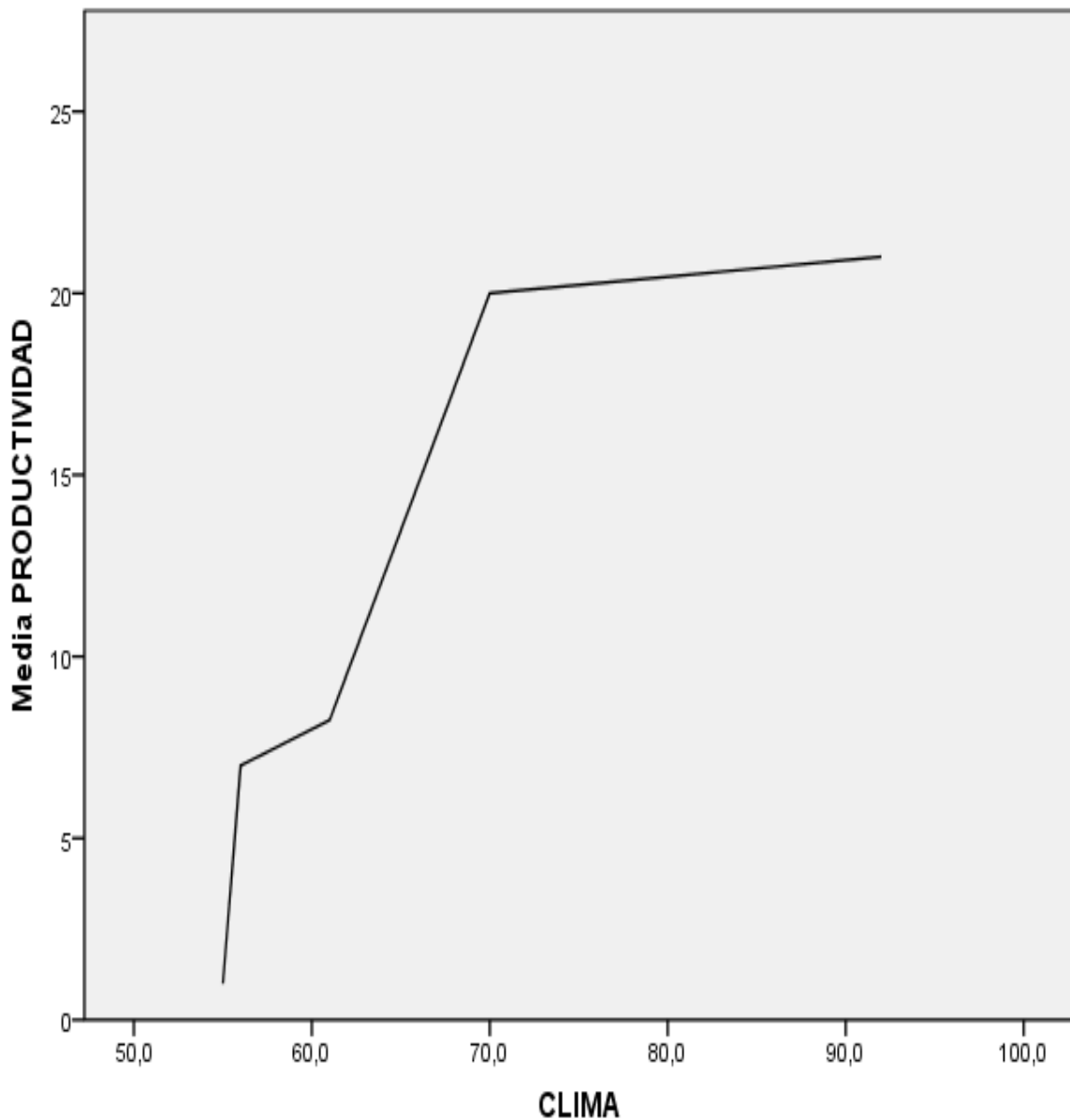
Gráfico N° 06



## COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

La hipótesis planteó que existe influencia entre el clima laboral y la productividad de los empleados, según el cuadro 04, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,825 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis general, es decir, a medida que mejora el clima laboral, mejora correlativamente la productividad de los empleados.

**Gráfico N° 07**



## CONCLUSIONES

### Se concluye que:

- Existe influencia entre el clima laboral y la productividad de los empleados de la Agencia Interbank en el centro Comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,825 la cual resulta ser positiva y significativa.
- Existe influencia entre el nivel de motivación y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,949 la cual resulta ser positiva y significativa a un 5%.
- Existiría influencia significativa entre el nivel de comunicación y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,973, la cual resulta ser positiva significativa a un 5%.
- Existiría influencia mas no significativa entre las relaciones sociales y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el centro comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,452, la cual resulta ser positiva no significativa a un 5%.

## RECOMENDACIONES

### Se recomienda lo siguiente:

- Medir constantemente el clima organizacional y monitorear los niveles de productividad, con la intención de encontrar algunos hechos que podrían convertirse en problemas y traerían como consecuencia disfunciones en la gestión de esta entidad financiera.
- Desarrollar y aplicar programas de incentivos no económicos como: reconocimientos, ascensos, delegación de responsabilidades entre otros, con el propósito de desarrollar una atmósfera psicológicamente motivadora que logre la satisfacción del personal, y así contribuir al desarrollo de un ambiente organizacional efectivo y por ende una mejor productividad.
- Mejorar los niveles de comunicación en algunos aspectos que son importantes para los empleados y la empresa tales como. Comunicar claramente las oportunidades de desarrollo personal y de qué manera pueden alcanzarlo a los colaboradores, desarrollar un diálogo y tracking constante entre jefe y empleados acerca de la calidad del trabajo realizado y la manera de cómo mejorarlo, además de explicar que se espera de cada empleado en el trabajo durante el periodo que le corresponde.
- Mejorar algunos aspectos de las relaciones sociales, como días de integración, compartir, cierres de tienda en equipo con una reunión de feedback en el trabajo ya que a los encuestados poco les gusta trabajar con sus compañeros, la existencia de un ambiente de poca cooperación; acentuar la cultura organizacional que brinda la alta dirección, brindar capacitaciones de cada tienda con los mejores de cada producto y de esta manera aprender técnicas de venta o manejo de objeciones, realizar talleres que fomenten la cooperación y trabajo en equipo.

## **ANEXOS**

### **1. Fuentes de Información.**

- ÁVILA, R. (2001) Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A.
- BARON R. & BYRNE D. (1999) Psicología Social. Madrid-España: Editorial Prentice Hall.
- CABALLERO, A. (2000) Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.
- DAVID F. (1997). “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson Educación, México.
- DÍAZ B. (2001) Psicosociología de las Organizaciones. Buenos Aires-Argentina: Editorial Docencia.
- HERNÁNDEZ R. (1998). “Metodología de la Investigación”, Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- MORRISSEY, G. (1996). “Planeación Táctica”, 1era Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México.
- ROBBINS S. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hill.
- ROBBINS S. (2004) Comportamiento Organizacional. México DF- México: Editorial Pearson Education.
- ROBBINS S. (2004). Comportamiento Organizacional. México DF: Pearson Education.
- SCHERMERHORN J., & HUNT, J. & OSBORN, R. (2004) Comportamiento Organizacional. México DF-México: Editorial Prentice.
- THOMPSON A. & STINCKLAND A. (1992). “Dirección y Administración Estratégica”, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.
- THOMPSON, A. & STINCKLAND, A. (1999). “Administración Estratégica”, Editorial Mc Graw – Hill, México.

### **Referencias de Internet**

- [www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/.../cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/.../cap2lecc2.htm)
- <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/.../que-es-un-plan-estrategic>
- [www.ecured.cu/index.php/Desempeño\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempeño_laboral)
- <https://es.scribd.com/.../Introduccion-a-la-ingenieria-industrial-por-Ivan-biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- [www.academia.edu/4678518/Tesis\\_Diseño\\_de\\_un\\_Plan\\_Estratégico](http://www.academia.edu/4678518/Tesis_Diseño_de_un_Plan_Estratégico)
- <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1726>
- [repositorio.utc.edu.ec](http://repositorio.utc.edu.ec) › ... › Tesis - Ingeniería Comercial de ME Chacón Chacón - 2013.
- <https://es.scribd.com/.../Introduccion-a-la-ingenieria-industrial-por-Ivan-biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4557>
- [catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/...o.../capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/...o.../capitulo3.pdf)
- [www.ipade.mx](http://www.ipade.mx) › IPADE › Editorial
- [johanaelizabethreachacha.blogspot.com/.../caracteristicas-de-la-planificac...](http://johanaelizabethreachacha.blogspot.com/.../caracteristicas-de-la-planificac...)
- [www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/.../2011/.../PPT17.pdf](http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/.../2011/.../PPT17.pdf)
- [www.eumed.net/libros-gratis/2012a/.../compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/.../compromiso_organizacional.html)
- [repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/.../German%20Arcila%20Marin.pdf?..](http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/.../German%20Arcila%20Marin.pdf?..)
- [www.eumed.net/librosgratis/2012a/.../compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/.../compromiso_organizacional.html)
- [www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210)
- [www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/.../compromiso-del-empleado/](http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/.../compromiso-del-empleado/)
- [www.prevencionintegral.com/...tu.../cinco-caracteristicas-compromiso](http://www.prevencionintegral.com/...tu.../cinco-caracteristicas-compromiso)
- [manuelgross.bligoo.com/.../Cultura-Organizacional-Los-5-niveles-de-co...](http://manuelgross.bligoo.com/.../Cultura-Organizacional-Los-5-niveles-de-co...)
- [www.dasa.com.ve/cultura-organizacional/una-buena-cultura-organizacio...](http://www.dasa.com.ve/cultura-organizacional/una-buena-cultura-organizacio...)
- [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com) › Finanzas
- [es.workmeter.com/blog/.../5-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral](http://es.workmeter.com/blog/.../5-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral)
- [www.ecured.cu/index.php/Investigación\\_Correlacionalwww.difementesco m/revista/2012b/Silabo\\_Educativo\\_Colombia.pdf](http://www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacionalwww.difementesco m/revista/2012b/Silabo_Educativo_Colombia.pdf)
- [www.ecured.cu/index.php/Investigación\\_Correlacional](http://www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional)
- [www.lapaginadelprofe.cl/educacion/sociologed/soced.htm](http://www.lapaginadelprofe.cl/educacion/sociologed/soced.htm)

- [www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/.../re29022.pdf?...](http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/.../re29022.pdf?...)
- [www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031103](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031103).





### 3. Encuesta o Entrevista.



UNIVERSIDAD “ALAS PERUANAS” – FILIAL ICA

**CUESTIONARIO SOBRE:** EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA INTERBANK EN EL CENTRO COMERCIAL PLAZA DEL SOL EN LA CIUDAD DE ICA DURANTE EL PERIODO 2015

Estimado Sr. (a). Se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

#### **DATOS GENERALES**

**Sexo**

**Edad.**

**Antigüedad en la empresa.**

#### **Motivación**

1. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta tus opiniones?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Muy pocas veces
  - e) Nunca
  
2. ¿Te consideras aceptado por los miembros del grupo?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Muy pocas veces
  - e) Nunca
  
3. ¿El jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Muy pocas veces
  - e) Nunca
  
4. ¿El jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre

- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

5. ¿Se estimula el desarrollo del personal (capacitaciones)?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

6. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

7. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

### **Nivel de comunicación**

8. ¿El nivel de comunicación es el adecuado?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

9. ¿Se obtiene con facilidad información relacionada con el trabajo?

- b) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

10. ¿Cuándo necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

11. ¿En esta empresa se comunican de manera clara las oportunidades de desarrollo personal?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

12. ¿Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad del trabajo y como podría mejorar?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

13. ¿Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

### **Relaciones sociales**

14. ¿El ambiente generado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Muy pocas veces
  - e) Nunca
15. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Muy pocas veces
  - e) Nunca
16. ¿Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Muy pocas veces
  - e) Nunca
17. ¿La solidaridad es una característica en nuestro grupo de trabajo?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Muy pocas veces
  - e) Nunca
18. ¿La moral es siempre alta entre los miembros del grupo?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Muy pocas veces
  - e) Nunca
19. ¿En el trabajo existe un ambiente de cooperación?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca