

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS GLOBALES**



**TESIS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL  
DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UN OUTSOURCING  
INTERNACIONAL EN EL AÑO 2017**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**DIANA CAROLINA GOICOCHEA ZAVALA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

Este trabajo está dedicado a Dios por bendecir a mi familia constantemente, a mis padres y a mi familia; a mi madre por darme su apoyo incondicional en todas las metas que nos hemos propuesto y darme fortaleza, a mis abuelos por el apoyo brindado y por su gran motivación, a Giancarlo y Alex por el apoyo brindado y a toda mi familia por darme la paciencia y fuerza para seguir con mis metas.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres y a mi familia; a mi madre por ser el motor de mi vida y por el amor incondicional, gracias a ella he logrado cada meta que nos hemos propuesto; también quiero agradecer a mis abuelos para quienes solo tengo palabras de profundo amor; A mis tíos Giancarlo y Alex por su cariño y confianza; gracias a toda mi familia por su apoyo constante y el amor que me dan día a día

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de estos tiempos tienen mayores exigencias, debido a esto el clima organizacional es el principal blanco a tomar en cuenta para lograr un desempeño adecuado, lo que nos permitirá lograr equiparar nuestro servicio con los outsourcing de Recursos Humanos internacionales, logrando una mayor competitividad y la atracción de nuevos clientes, enfocándonos en los mercados que ya tenemos actualmente como Perú, Colombia, Ecuador, México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua y Costa Rica; además de contar con la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

A medida que pasa el tiempo las empresas van tomando conciencia sobre temas relacionados al clima organizacional, se van orientando a dar mayor importancia al hecho de desarrollar un entorno donde la convivencia positiva entre los sujetos que trabajan en un mismo espacio, se transforme en un valor agregado que puede derivar en una ventaja competitiva.

Para que los colaboradores logren sentir que sus esfuerzos son valorados y que con estos esfuerzos contribuyen con lograr los objetivos de la empresa y que además se genere un alto desempeño, la empresa debe lograr que los colaboradores puedan convivir en un ambiente laboral de confianza, donde no exista exceso de control por parte de los superiores inmediatos y donde la comunicación sea fluida, con ello se logrará además que los colaboradores se sientan integrados.

Para poder demostrar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se investigará a los colaboradores de la empresa objeto de estudio con la finalidad de encontrar y plantear soluciones que se puedan presentar a la empresa como una posibilidad de mejora, estos esfuerzos se realizan también con la finalidad de atraer e ir en la búsqueda de nuevos clientes en Latinoamérica ofreciéndoles un servicio de outsourcing

internacional de Recursos Humanos consolidado que les permita confiar sus procesos en nuestra empresa.

En el capítulo 1 se define el planteamiento del estudio, sustentando la realidad problemática existente en la empresa y definiendo los objetivos de la presente investigación.

En el capítulo 2 se detalla el contexto e historia de las dos variables investigadas; el clima organizacional y el desempeño laboral. Además se analizan los diferentes enfoques que sustentan la investigación.

En el capítulo 3 se plantea la hipótesis de la investigación.

En el capítulo 4 se detalla el marco metodológico que envuelve la investigación, especificando el método, diseño, variables, técnicas y procedimiento utilizados para el desarrollo de la misma.

En el capítulo 5 se presenta los resultados obtenidos junto al análisis e interpretación de los resultados arrojados durante la recolección de información y el desarrollo de la investigación.

## Índice

AGRADECIMIENTOS .....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Descripción de la realidad problemática:.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Formulación del problema. ....</b>	<b>4</b>
1.2.1. Problema principal.....	4
1.2.2. Problemas secundarios .....	4
<b>1.3. Objetivo de la investigación.....</b>	<b>4</b>
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
<b>1.4. Delimitación de la investigación.....</b>	<b>5</b>
1.4.1. Delimitación temporal: .....	5
1.4.2. Delimitación espacial: .....	5
1.4.3. Delimitación social: .....	5
1.4.4. Delimitación Conceptual: .....	5
<b>1.5. Justificación e importancia de la investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Limitaciones de la investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Internacional.....	11
2.1.2 Nacional.....	12
<b>2.2. Marco histórico.....</b>	<b>14</b>
2.2.1. Contexto del Clima organizacional.....	14
2.2.1.1. <i>Historia del clima organizacional.</i> .....	14
2.2.2. Contexto de la variable desempeño laboral .....	22
2.2.2.1. <i>Historia del desempeño laboral</i> .....	22
2.2.2.2. <i>Conceptos y definiciones de desempeño laboral</i> .....	25
<b>2.3. Marco legal .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Aspectos generales.....	27
2.3.2 Contexto del Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto legislativo N° 1038.....	27
2.3.3 El Clima organizacional según la Organización Internacional Del Trabajo .....	28
<b>2.4. Marco teórico.....</b>	<b>29</b>

2.4.1 Dimensiones del clima organizacional.....	29
2.4.1.1 Dimensión Comunicación interpersonal.....	29
2.4.1.2 Dimensión Autonomía para toma de decisiones .....	29
2.4.1.3 Dimensión Motivación laboral.....	30
2.4.2 Factores del clima organizacional.....	30
2.4.2.1 Enfoque de Factores psicológicos individuales.....	30
2.4.2.3 Enfoque de Factores Organizacionales: .....	31
2.4.3 Tipos de clima organizacional.....	32
2.4.3.1 Autoritario - sistema I .....	32
2.4.3.2 Autoritario paternalista - sistema II .....	32
2.4.3.4 Participativo - sistema IV.....	33
2.4.4 Teoría sobre Clima Laboral de Likert .....	33
2.4.5 Factores que influyen en el desempeño laboral .....	35
2.4.6 Dimensiones del desempeño laboral .....	35
2.4.6.1 Dimensión Productividad laboral .....	35
2.4.6.2 Dimensión eficacia laboral.....	36
2.4.6.3 Dimensión eficiencia laboral.....	37
2.4.7 Teoría de las necesidades de Maslow .....	37
2.4.8 Teoría de factor de Herzberg .....	40
2.4.9 Teoría de motivación de McClelland.....	41
2.4.10 Tipos de competencias.....	43
2.5. Marco conceptual.....	45
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>48</b>
3.1. Hipótesis General .....	48
3.2. Hipótesis Específicas .....	48
3.3. Variables e indicadores.....	48
3.3.1. Variable independiente e indicadores.....	48
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>50</b>
4.1. Método de investigación.....	50
4.2. Diseño de la investigación.....	50
4.3. Población y muestra de la investigación.....	51
4.4. Variables de la investigación .....	52
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
4.6. Procedimiento y recolección de datos.....	54
4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos .....	55
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS OBTENIDOS.....</b>	<b>56</b>

<b>5.1. Presentación y análisis de los resultados</b> .....	56
<b>5.2. Análisis e interpretación de los resultados</b> .....	77
<b>Conclusiones</b> .....	82
Recomendaciones .....	83
Referencias.....	84
<b>Apéndices</b> .....	87
<b>Apéndice A: Encuesta</b> .....	87
<b>Apéndice B: Matriz de Consistencia</b> .....	90
Apéndice C.....	91



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Variables de la investigación.....	52
<b>Tabla 2.</b> Grupo de estudio: Sexo .....	56
<b>Tabla 3.</b> Grupo de estudio: Edad.....	57
<b>Tabla 4.</b> Dimensión ambiente, indicador entorno .....	61
<b>Tabla 5.</b> Dimensión ambiente, indicador condiciones de trabajo.....	62
<b>Tabla 6.</b> Dimensión percepción, indicador trato horizontal .....	63
<b>Tabla 7.</b> Dimensión percepción, indicador bienestar .....	64
<b>Tabla 8.</b> Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (1) .....	65
<b>Tabla 9.</b> Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (2) .....	67
<b>Tabla 10.</b> Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (3) .....	68
<b>Tabla 11.</b> Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación descendente (1) .....	69
<b>Tabla 12.</b> Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación descendente (2) .....	70
<b>Tabla 13.</b> Dimensión competencia, indicador desarrollo personal.....	71
<b>Tabla 14.</b> Dimensión competencia, indicador capacitación .....	73
<b>Tabla 15.</b> Dimensión motivación, indicador reconocimiento.....	74
<b>Tabla 15.</b> Dimensión motivación, indicador monetario .....	75
<b>Tabla 15.</b> Dimensión motivación, indicador crecimiento profesional.....	76

## Lista de figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow.....	38
Figura 2.Grupo de estudio: Sexo.....	57
Figura 3.Grupo de estudio: Edad.....	58
Figura 4.Dimensión ambiente, indicador entorno.....	61
Figura 5.Dimensión ambiente, indicador condiciones de trabajo.....	62
Figura 6.Dimensión percepción, indicador trato horizontal.....	63
Figura 6.Dimensión percepción, indicador bienestar.....	64
Figura 8.Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (1).....	66
Figura 8.Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (2).....	67
Figura 10.Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (3).....	68
Figura 11.Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación descendente (1).....	69
Figura 12.Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación descendente (2).....	70
Figura 13.Dimensión competencia, indicador desarrollo personal.....	72
Figura 14.Dimensión competencia, indicador capacidad.....	73
Figura 15.Dimensión motivación, indicador reconocimiento.....	74
Figura 15.Dimensión motivación, indicador monetario.....	75
Figura 15.Dimensión motivación, indicador desarrollo profesional.....	76

## Resumen

El estudio llevado a cabo surgió debido al interés y la necesidad de buscar mejorar el clima organizacional y a través de este el desempeño laboral, con la finalidad de mejorar la situación competitiva a nivel local e internacional, para continuar con nuestra etapa de expansión internacional, tanto en los mercados en los que ya nos encontramos como la posibilidad de explorar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.

La investigación tuvo como objetivo evaluar la relación entre el correcto desempeño laboral y su normal desarrollo de funciones partiendo de la perspectiva del clima organizacional. La investigación realizada fue no experimental transversal, descriptiva. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó un cuestionario con 46 preguntas, este cuestionario permitió la recolección y el análisis de datos, para esto se usó la escala de Likert aplicada a una muestra de 62 personas seleccionadas al azar. Se utilizó como instrumento en el proceso de recolección de datos al personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017. Se obtuvo como resultados la verificación de la relación de influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Esta investigación se realiza con la finalidad de lograr mejorar el desempeño laboral de los trabajadores a través del desarrollo del clima organizacional, esta mejora se busca con la finalidad de lograr ingresar con nuestro servicio a nuevos mercados internacionales.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, ambiente, motivación, competencias.

## Abstract

This research carried out, it arose due the interest and necessity of looking for improve organizational climate and through this variable improve too laboral performance with the purpose of improve the competitive situation in local level and also in international market, in order to continue with the process of international expansion in markets that we are consolidated and also the possibility to explorer new markets and attract clients.

In this research carried out, it is proposed to investigate factors that affect the correct laboral performance and the normal development of functions, starting from the perspective of organizational climate. The research carried out was no experimental, descriptive correlational. For this research applied a survey wuit 46 questions, this survey allowed the collection and analysis of data, for that it was used the scale of Likert applied to 62 people randomly selected. The object of the study was the staff of Human Resources in an international outsourcing in 2017

In the development of research, we verify the factor that influence in organizational climate that finally applied influence in laboral performance.

This research is elaborated with the purpose of achieve improve the laboral performance of workers through the development of organizational climate, this improve is looking for the possibility of introduce our services in new international markets.

Keywords: Organizational climate, laboral performance, environment, motivation, competency.

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

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

En la actualidad las compañías consideran al clima organizacional como base fundamental para lograr llegar a los niveles de eficacia y eficiencia esperados. El clima organizacional tiene influencia en el desempeño laboral que desarrollan los colaboradores lo que finalmente incide en la mejora en la obtención de resultados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados, lo que nos ayudará a concentrar esfuerzos en la exploración de potenciales clientes en nuevos mercados debido a que los aspectos relacionados al clima organizacional son considerados factores que hacen la diferencia, que impulsan a una organización a ser más exitosa que sus competidores, desarrollando de esta manera una ventaja competitiva.

La competitividad de la organización en términos de Outsourcing internacional debe ir acompañada de la competitividad del país en esta área, en tal sentido comparando la tercerización en el mercado de outsourcing latinoamericano tenemos los siguientes resultados: En la región, Brasil es el país que más terceriza con un promedio de 33.5%, Colombia es el segundo país de la región que más utiliza esta práctica con un 30.8%, Argentina ocupa el tercer lugar de tercerización en la región con el 19% y en cuarto lugar se encuentra nuestro país con el 5.1%, uno de los países de la región que menos terceriza sus operaciones es Chile que representa el 0.6% de la tercerización a nivel sudamericano.

Considerando lo expuesto podríamos considerar los países de Colombia y Argentina como mercados de destino para nuestro servicio.

En nuestro país las empresas más experimentadas en el rubro son Manpower, Adecco, Overall Business y People Outsourcing, estas empresas además son miembro del consejo de la Asociación de empresas de tercerización y trabajo temporal de Perú (AETT) esta

asociación se encarga de representar a las empresas dedicadas a la tercerización ante las diferentes entidades públicas y privadas, uno de sus principales logros es su participación en dar forma a la actual Ley de Intermediación Laboral 27626. Además esta asociación es miembro activo de la Confederación Mundial del Empleo (Bruselas) y la Confederación Latinoamericana de Empleo (Colombia)

Debemos considerar que el recurso humano es uno de los recursos más valiosos en la organización, por tal motivo debemos brindarle a los colaboradores un adecuado ambiente de trabajo, si un trabajador está inmerso en un clima laboral positivo se sentirá más motivado, se sentirá capaz de tener nuevas responsabilidades, sentirá que puede lograr nuevas metas y por tanto será más proactivo y productivo, por otro lado, si el colaborador percibe que cuenta con un clima organizacional que no es favorable, las consecuencias pueden ser desde cambios en su comportamiento que se pueden reflejar en conflictos o retrasos, hasta un desempeño laboral por debajo del promedio.

Las personas tienen la necesidad de sentir un adecuado entorno laboral para desarrollar un desenvolvimiento laboral beneficioso. La existencia de un desarrollo positivo o negativo de la organización, dependerá del grado de percepción de los trabajadores en relación a sus funciones y a la entidad.

Medir el clima organizacional y el impacto que puede tener en los colaboradores brinda a las organizaciones un indicador que facilita el fortalecimiento de las condiciones para el desempeño organizacional, origen de los logros de la empresa y de sus empleados.

La presente tesis, determina la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos del outsourcing internacional objeto de estudio.

Una de las principales causas que genera un clima organizacional desfavorable en la empresa es la existente y clara lejanía de parte del jefe de área, los colaboradores no tienen

confianza para expresar sus disconformidades, lo que desarrolla falta de comunicación asertiva. El diálogo constante entre líderes y colaboradores evita que se genere un clima laboral negativo, por el lado contrario la falta de comunicación da paso a malos entendidos y falta de aceptación de los representantes de la autoridad en la compañía.

Continuando con los conflictos que genera la falta de comunicación asertiva, tenemos que los colaboradores sienten que sus ideas no son escuchadas y que por tanto sus ideas e innovaciones no son desarrolladas o puestas en práctica, esto hace que los colaboradores sientan que sus aportes no son importantes y no son apreciados.

Otro factor que afecta el clima organizacional es la contratación de personal no capacitado, quienes no tienen la capacidad de realizar las funciones encomendadas, dicho personal fue contratado por favoritismo, como consecuencia esta decisión trajo malestar en los colaboradores, si esta manera de actuar prevalece se podría perder el personal que si está capacitado. Contratar personal sin pasar por un correcto proceso de reclutamiento y selección puede llevar a que los colaboradores tomen decisiones radicales como alejarse de la empresa debido a que ven una obstrucción en su crecimiento personal y profesional, además de ver afectado su propio bienestar personal. Esta decisión de alejamiento que puede llegar a ser incluso una renuncia, genera a la empresa pérdida de su propia fuerza laboral, el riesgo más grande es que los empleados que tomen estas decisiones sean los más eficientes o innovadores, con lo que la empresa estaría perdiendo su talento y sus fortalezas.

Adicional a este conflicto, a las personas que ingresan y a las que ya se encuentran dentro del área no se les brinda capacitaciones o actualizaciones para fortalecer sus habilidades y desarrollar nuevas capacidades.

Otro conflicto es la falta de motivación desencadenada por la falta de reconocimiento y la retribución económica.

Según lo explicado en este texto, la presente investigación fue realizada con la finalidad de encontrar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del área de Recursos Humanos de un Outsourcing Internacional.

Esta investigación busca además encontrar soluciones para que haya un correcto clima organizacional para lograr un correcto desempeño laboral de los colaboradores lo que nos permitirá consolidar nuestro servicio, para continuar expandiéndolo a nuevos clientes y nuevos mercados internacionales.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema principal**

¿De qué forma el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

¿De qué forma el ambiente se relaciona con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017?

¿De qué forma la percepción se relaciona con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017?

¿De qué forma la comunicación corporativa se relaciona con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017?

## **1.3. Objetivo de la investigación.**

### **1.3.1. Objetivo general**

a) Identificar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017.



### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar la relación del ambiente y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017
- b) Identificar la relación de la percepción y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017
- c) Identificar la relación de la comunicación corporativa y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017

### **1.4. Delimitación de la investigación**

#### **1.4.1. Delimitación temporal:**

La investigación duró 5 meses de agosto a diciembre del año 2017

#### **1.4.2. Delimitación espacial:**

Esta investigación se realizó teniendo como objeto de estudio el área de Recursos Humanos de un outsourcing internacional ubicado en el distrito de San Isidro en la ciudad de Lima, con la finalidad de conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

#### **1.4.3. Delimitación social:**

62 Colaboradores del área de Recursos Humanos de un outsourcing internacional.

#### **1.4.4. Delimitación Conceptual:**

Línea de investigación: Globalización, economía, administración y turismo

Disciplina: Administración de Negocios Globales.

Área: Comportamiento organizacional

### **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

El por qué, del desarrollo de la presente investigación es debido a que en el área de Recursos Humanos se han detectado dificultades en cuanto al desempeño laboral. Todo ello a causa de diferentes factores siendo el principal de estos factores la influencia del clima laboral, esta investigación se sustenta además en la búsqueda de expansión de nuestro servicio de Outsourcing internacional.

Para entender la problemática del área es necesario explicar el giro de la empresa y las funciones desempeñadas en el área. La empresa es un outsourcing internacional de Recursos humanos, diferentes empresas en 15 países de Sudamérica y América central confían sus procesos de Recursos Humanos en la empresa. Cada empresa que terceriza sus procesos con la empresa cuenta con un proyecto y un equipo especializado, en el área objeto de estudio de la presente investigación se realiza el proyecto de una de las más importantes y longevas empresas de telecomunicación de nuestro país llevando a cabo todos sus procesos de Recursos Humanos, partiendo desde el cálculo de su nómina hasta sus procesos de reclutamiento y selección en Perú, Colombia, Ecuador, México, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Nicaragua y Guatemala.

El objetivo de la empresa y del proyecto es expandir esta oportunidad de tercerización a otras empresas, logrando que organizaciones de diferentes sectores y países logren confiar sus procesos de Recursos Humanos en la empresa. Para lograrlo se propuso investigar y trabajar en la mejora del clima organizacional de la empresa para lograr la evolución del desempeño laboral.

Latinoamérica es considerada la región en la que países de todo el mundo confían para tercerizar sus procesos, esto debido a la calidad del servicio que se ofrece, los costos bajos y la adaptabilidad a los requerimientos de los clientes, anteriormente los países líderes indiscutibles como destinos de tercerización eran India, China y Malasia, sin embargo,

hoy en día en búsqueda de no centrar los riesgos, las empresas han optado por diversificar sus núcleos de tercerización. Esto incluye destinos nearshore como Latinoamérica, y offshore, como India y China.

Un correcto desempeño laboral de los colaboradores se obtiene sobretodo de un adecuado clima organizacional, para lograrlo es indispensable contar con personas idóneas, que cuenten con un adecuado perfil, que comulguen con la cultura de la empresa y que tengan la capacidad de desarrollar las funciones que se les plantee o asigne y que finalmente logren contribuir en el logro de los objetivos de la organización.

Este estudio es relevante debido a que se desarrolló mediante la investigación de las variables clima organizacional y desempeño laboral. En cuanto el desarrollo de la variable clima organizacional se tuvo en cuenta la definición de Chiavenato, 2010 quien indica que el clima laboral es la condición necesaria del ambiente apreciado o habituado por los miembros de la organización en su comportamiento. Este concepto conduce hacia un elemento que apoya a entender que el clima organizacional es parte esencial que trasmite a la percepción de los que constituyen una organización, en lo correspondiente a la variable desempeño laboral nos basaremos en el aporte de Chiavenato, 2007 quién define el desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel, esto se amplía en marco histórico.

Desarrollar un buen clima organizacional es un factor determinante para definir el comportamiento de cada miembro de la organización y la relación entre estos, además condiciona los niveles en que los colaboradores se sienten motivados; los grados de comunicación y la evolución del trabajo en equipo, entre otros beneficios que finalmente permitirán el desarrollo de una alta calidad de servicio que se brindará en la empresa.

La finalidad de la investigación fue evaluar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Con el propósito de diagnosticar las principales causas y agentes que perjudican el buen desarrollo del desempeño, considerando que el clima organizacional permite aumentar los niveles de productividad, rendimiento y desempeño del trabajador.

Se considera que si logramos aumentar nuestros niveles, nuestro servicio se encontraría consolidado en los mercados existentes, por lo que buscaríamos expandir nuestro proyecto e implementarlo en empresas de distintos rubros y en distintos mercados.

Actualmente nuestro proyecto cuenta con gran éxito en Colombia debido a las características de su población, Colombia cuenta con la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP) quienes en diversas investigaciones sustentan que las empresas de su país tienen una fuerte tendencia de tercerizar sus procesos de Recursos Humanos con la finalidad de enfocar todos sus recursos en temas estratégicos para sus negocios. Además en Colombia la empresa Heinsohn Human Global Solution dedicada a llevar a cabo los procesos de gestión humana de distintas empresas, cuenta con gran éxito y ha logrado expandirse a diversos países de Latinoamérica,

México es uno de los países donde nuestro proyecto tiene gran aceptación, debido a la versatilidad de sus colaboradores, en México existe la Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH) quienes son los encargados de regular la tercerización de empresas verificando que se cumplan las obligaciones fiscales y laborales. La empresa Alcofin Business Consulting dedicada a administrar los procesos de Recursos Humanos cuenta con gran éxito y una gran cantidad de clientes.

Los países de Ecuador, Nicaragua, el Salvador, Costa Rica, Panamá y Guatemala, cuentan con aceptación de nuestro servicio, sin embargo, son un mercado muy pequeño. La firma Staffing Industry Analysts realizó un estudio llamado “La subcontratación de empresas en América Latina” como resultado de este estudio encontraron que el valor total

de lo tercerizado en la región alcanza la cifra de 47,800 millones de dólares, De estos ingresos Brasil obtiene 35,400 millones de dólares ocupando el primer lugar de la región y Colombia ocupa el segundo lugar con un aporte de 4,450 millones de dólares, se considera además que México tiene potencial para el desarrollo de esta industria, actualmente el monto comercializado es de 1,457 millones de dólares anuales.

En América Latina operan 37,000 empresas dedicadas a la tercerización, de estas 35,000 son empresas brasileras. Además se considera que las empresas con más éxito en este rubro son Manpower, que cuenta con operaciones a lo largo de la región, y Adecco, ambas empresas operan en nuestro país.

El 19 de setiembre del 2017 se llevó a cabo el Congreso internacional de outsourcing Human Resources, desarrollado en la cámara de comercio de Bogotá, en este congreso participaron como agregados comerciales la Alianza del Pacífico, Coinco y la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena, el objetivo fue compartir información sobre capacidad de innovar, productividad y el incremento de la competitividad, de este congreso se concluye que los procesos que más se tercerizan son: Selección de personal, nómina y finalmente seguridad y salud en el trabajo. En tal sentido nuestra empresa cuenta con el servicio de selección de personal y nómina, sin embargo, aún no hemos incursionado en el proceso de seguridad y salud en el trabajo, este campo sería una oportunidad para ahondar, en búsqueda de un servicio completo y en búsqueda también de nuevos clientes.

Con lo expresado se enfatiza la necesidad de mejorar el desempeño laboral de nuestros colaboradores a través de la búsqueda de un adecuado clima organizacional que nos permitirá consolidarnos y expandirnos.

Los beneficios que se buscan alcanzar al desarrollar la presente investigación van direccionados a los trabajadores, la empresa como tal y a la expansión internacional de nuestro servicio.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

La investigación requería de un plazo establecido, el cual se cumplió de acuerdo a las etapas pertinentes, así como se tuvo el financiamiento adecuado y el acceso correspondiente para poder indagar en el contexto que refiere a la delimitación espacial.

## CAPÍTULO II:

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Internacional

**Villavicencio, (2015)** centralizó su investigación bajo el título de: Efectos de una intervención Ad Hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral. Universidad Nacional Autónoma de México. El desarrollo de este estudio, tuvo como objetivos: Identificar todos los efectos de una intervención ad hoc vinculado al clima organizacional y el desempeño laboral, con el cual se podía obtener validez ecológica, congruencia entre las definiciones conceptual y operacional. Asimismo, proponer una metodología que logre permitir obtener resultados similares. Instrumento: Se utilizó para recojo de datos una encuesta, la misma que se elaboró en formato tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Resultados: Nos permitió haber alcanzado congruencia en las definiciones conceptuales y operacionales, siendo un instrumento con validez y confiabilidad para la validez ecológica, el mejoramiento de los factores de clima organizacional, incremento del desempeño laboral, y una metodología factible de emplearse en otras organizaciones.

**Arizmendi, (2015)** Realizo el estudio denominado: La relación del clima organizacional en la motivación de logro de los trabajadores mexicanos en la Universidad Autónoma de México. Esta investigación centró su objetivo en: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación de logro en una muestra de trabajadores mexicanos que laboran en tiendas de autoservicio. Instrumentos: Se utilizaron dos instrumentos de Escala de clima organizacional de Gómez y Vicario (2008) e instrumentos pertenecientes a la escala de motivación al logro (EOL). Resultados: Se logró identificar que sí existe una relación positiva y significativa entre clima organizacional y motivación al logro.

**Uría, (2011)** realizó la investigación: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato. Universidad técnica de Ambato. Objetivo: Esta investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Andelas Cía. Ltda. Propone alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, que fomenten un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores e incremente su desempeño laboral. Método: La Investigación es de tres tipos: (1) Descriptiva, porque tuvo como propósito en describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos; (2) Es explicativa, porque el objetivo es llegar al conocimiento de las causas, es el fin último de la investigación. Instrumentos: Se utilizaron encuestas y cuestionarios y finalmente, (3) Es correlacional, porque tuvo como propósito el de medir el grado de incidencia entre las variable independiente que es el clima organizacional y la variable dependiente que es desempeño laboral. Instrumento: Se utilizó la encuesta a trabajadores como una forma de recojo de datos a los trabajadores de la empresa y esta se hizo efectiva a una población de 40 personas y se utilizó a todos como muestra por ser pequeña. Resultados: Se logró demostrar que existe disconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente, del cual permitió la implementación de un programa de mejoramiento del clima organizacional, que diversas acciones encaminadas a mejorar aspectos como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación. Asimismo, se logró tener la oportunidad de proponer un programa de mejora de clima organizacional.

### **2.1.2 Nacional**

**Quispe, (2015)** desarrollo la investigación: Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José



María Arguedas. Esta investigación tiene como objetivo: Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015. Método: Se utilizó el tipo descriptivo y correlacional. Instrumento: Se utilizó un cuestionario estructurado, debido a que es el instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos, la técnica usada fue la entrevista, la misma que consistió en una interrogación verbal o escrita que se realizó a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación. Conclusiones: Entre las conclusiones más importantes de esta investigación resaltan las siguientes: (1) Las variables identificadas como la motivación laboral y la productividad sí reportaron una relación, debido a que la motivación tiene una influencia directa en el desempeño del trabajador. Generó como recomendación el uso correcto de los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al trabajador como: reconocimiento laboral, ascensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones. Y (2) En cuanto a la dimensión motivacional laboral y eficiencia laboral, también se encontró una relación. Por cual se recomendó a la Municipalidad Distrital de Pachuca, formular un plan de motivación laboral en relación a la eficiencia laboral. Todo esto con la finalidad de mejorar el desempeño del trabajador y puedan alcanzar los objetivos de la institución.

**Barriga, (2016)** realizó la investigación: Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate Meza” Jesús María - Lima, 2016. Esta investigación tuvo como objetivo: Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente de la Universidad Jaime Bauzate y Meza en Lima año 2016. Método: Se utilizó en la investigación como tipo el descriptivo y correlacional para demostrar el nivel de relación que tienen las variables Dependiente con la independiente. Instrumento: En esta investigación se usó como instrumento un cuestionario basado en la escala y valores de Likert. Conclusión: La demostración de la existencia de relación entre clima

organizacional y el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”, pues el coeficiente de correlación es de 0,755. Recomendación: (1) En los casos de personas que tengan implicancia directa con el clima organizacional, deben de generen ambientes y tratos de trabajos más adecuados con el objetivo de que puedan elevar el desempeño docente de la Universidad. Y (2) La entidad debe generar formas alternativas para otorgar mayores incentivos al personal docente y administrativo que destaca en su labor, con el objetivo de elevar su cultura organizacional hacia el trabajo.

**Salamanca, (2013)** desarrolló la investigación: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna-Perú. Tuvo como objetivo: Determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG.

Método: Se utilizó el inductivo, considerando que se realizó una investigación cualitativa.

Instrumento: La técnica de recolección de datos utilizada fue “la encuesta”, debido a que se necesitó obtener información directa de los actores de la investigación para conocer sus pareceres. Conclusión: Que el tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es el autoritario paternalista; el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es “medio”; y que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG según el estudio estadístico realizado.

## **2.2. Marco histórico**

### **2.2.1. Contexto del Clima organizacional.**

#### ***2.2.1.1. Historia del clima organizacional.***

El inicio de los estudios de las investigaciones del ser humano entorno a las relaciones sociales y el impacto que esta relación produce en la productividad de una empresa tiene como génesis de estudio el nacimiento de la Escuela Humanística de la Administración

iniciada en Estados Unidos por Elton Mayo, Medina & Ávila (2002) retoman esta investigación al hacer mención sobre su teoría partiendo de la necesidad de enmendar la fuerte inclinación de un existente proceso de deshumanización del trabajo, generado debido al desarrollo de ejercicios organizacionales que no mostraban preocupación por el ser humano y el abandono del interés por cubrir las necesidades psicológicas y/o sociales. (Medina & Ávila, 2002:p266)

Hellriegel, Slocum, & Jackson (2006) para su estudio se basaron de las investigaciones realizados por Elton Mayo entre 1924 y 1933 en la planta de Hawthorne, perteneciente a la empresa Western Electric Company con sede en Chicago. Tuvo como finalidad comprobar el desarrollo de la productividad de los colaboradores, mediante incremento o disminución de la iluminación en el ambiente. Una vez obtenida la información, los investigadores lograron establecer que la productividad del grupo varía en relación directa a la atención que obtienen los colaboradores de parte de sus superiores inmediatos, y el grado de integración del grupo, independiente de las condiciones del ambiente en que se encuentren.

Estos estudios también fueron desarrollados tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración de Hernández (2001) quién basó su definición, tomando en cuenta los estudios y las propuestas realizadas por Robert Owen; quién es apreciado como el verdadero padre de la administración moderna de personal y gran innovador del management moderno (Ganga, Piñones, & Saavedra, 2015).

Los estudios planteados por la Escuela Humanística de la Administración, tuvieron su aparición con la Teoría de las Relaciones Humanas en los Estados Unidos desde el año 1930. Esta teoría surgió debido al florecimiento de las ciencias sociales, especialmente el desarrollo de la ciencia de psicología, que al centrarse en las relaciones humanas se enfoca entonces en la persona como un ser claramente social, e identifica factores determinantes en su personalidad como son los sentimientos, los temores y los deseos; describen entonces

comportamiento del colaborador como un efecto o resultado de una diversidad de factores de motivación (Chiavenato, 1994)

Hacia el año 1950, surgió la Teoría del Comportamiento o llamada también Teoría Behaviorista, la misma que nació basándose en la Teoría de las Relaciones Humanas y esta centró como enfoque principal la psicología organizacional como parte de la administración y la motivación de los colaboradores. Concluyendo, que la motivación es decisiva y está en función a la información que recibe o que logra percibir de su ambiente, dicha información fue procesado de acuerdo a sus convicciones que le permite ir acogiendo actitudes, opiniones y diversos puntos de vista en diversas ocasiones. Además se estableció que las empresas son percibidas como una estructura llena de posibles juicios, en estas estructuras los individuos tienen comportamientos racionales, teniendo en cuenta la información que logran percibir y obtener de su entorno, logrando entender que la empresa tiene vida y cultura propia.

En los años 50 nació la Teoría General de Sistemas, la misma que inicia gracias a Ludwig Von Bertalanffy (1954) un biólogo alemán quien logró sustentar la inexistencia de los elementos físicos o químicos en forma no dependiente; por el contrario se resalta que los componentes logran estar integrados en unidades relativamente interdependientes. Este enfoque tiene como punto de partida las creencias aristotélicas que nos plantean una causa y su posterior efecto, y nos resalta además que todo entero forma parte de otro mayor. (Hernández, 2001:p141) Esta teoría está orientada a la integración de las diversas ciencias considerando tanto la ciencia natural como la ciencia social, usa como base el concepto de “Hombre Funcional”, bajo este concepto las personas desempeñan un papel dentro de las organizaciones, con procedimientos que buscan la interrelación con las personas dentro de un sistema abierto. Por medio del desarrollo de sus actividades, logra identificarse un conjunto de roles, en este punto entran a tallar las expectativas referentes al rol que

desempeñaran los otros participantes y el propio rol. Estos momentos de interacción renuevan el rol, en las empresas se desarrolla el sistema de roles, en éstas el papel que desempeña cada miembro, tiene influencia en diversos aspectos de la entidad. (Hernández, 2001:p142)

También en los años 50, nació la escuela estructuralista, Arano, Escudero & Delfín (2016) dieron su aporte y se centraron en las investigaciones estructurales dentro de las empresas u organizaciones, en ellas analizaron principalmente, temas orientados hacia indicadores internos muy importantes como la autoridad y su nivel, definición de normas, y la burocratización, el centro es la observación de las empresas como un conjunto (No se debe separar). La evolución de esta escuela se dio gracias a las investigaciones de Weber quien refiere que la presente escuela cataloga a las sociedades en tres tipos: (a) Las tradicionales, (b) Carismáticas y (c) Las legales. (Arano, Escudero & Delfín, 2016:p.11)

Jiménez (2000) nos explica que toda organización en sus inicios están dominadas por perfiles patriarcales y hereditarias muy rígidas que debe soportar los desenlaces, en la segunda parte pasan a tener características místicas, arbitrarias y personalistas y la tercera en la medida que las mareas y shocks empresariales se logran sostener, se ingresa a los planteamientos y reglamentaciones jurídicas. (Escudero, Delfín y Arano, 2001:p.11)

En 1960 nace la teoría conductista, en la presente escuela se ahonda en el análisis de cada sujeto que es integrante de una entidad u empresa, de esta manera logra estudiar el comportamiento que tienen estos sujetos centrándose en el estudio de sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros. Para explicarlo más claramente, se inicia el análisis de las diversas formas de trabajo existentes en cada trabajador y los impactos psicológicos que lograrían influir en el proceso productivo y con mayor énfasis las condiciones físicas y las condiciones de seguridad del entorno a su alrededor. (Escudero, Delfín, & Arano; 2016:p12)

Se indaga sobre la necesidad de reconocer con más profundidad el clima organizacional, y que esta se encuentra en las bases de la corriente cognitiva en la disciplina de la psicología. Frente a esto se propuso hacer uso del mejor razonamiento de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta imagen empezó a tener movimiento por diversos campos en los que aparecía la psicología, siendo el campo del clima laboral el de mayor preocupación e importancia. (Fernández & Sánchez, 1996:22). En esta coyuntura ya habían surgido en los 60 y 70 la corriente cognitiva por parte de Ausabel y Piaget quienes lograron demostrar los aprendizajes significativos y la representación de los conocimientos por medio de esquemas, con los cuales se podía conducir al manejo de nuevos conocimientos como el aprendizaje autorregulado por el autor Zimmerman, Bonner y Kovach en el año 1996. (Fernández & Sánchez, 2006:p.35)

Al respecto, Rensis (1986), considerando la sumatoria de la psicología con la percepción y la educación a través de la corriente cognitiva, es que se menciona la configuración de la reacción frente a diversas situaciones ligadas a la percepción, lo más importante es la manera en que logran ver los eventos y no la realidad objetiva. En tal sentido, el interés en el estudio de clima organizacional en esta época se inicia con la teoría de que cada persona logra percibir de diferentes formas el entorno que lo rodea, y que dicha percepción tiende a influir en la manera en que el individuo se desenvolverá y el comportamiento del sujeto en la organización<sup>1</sup>.

Adicionalmente, surgió la postura operacionalista quien le asigna mayor énfasis a la relación que tiene la psicología con el clima organizacional al considerar la presencia de una dimensión basada en las percepciones de los sujetos, y ésta a su vez logra existir debido a la visión que comparten y/o a la visión extendida dentro de la empresa. Prieto & Peiro (1996) describen lo siguiente “si bien no es un variable constructo individual, sino de

---

<sup>1</sup> Cfr. <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>

tipo grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Prieto & Peiro, 1996).

Guillén & Guil (2000) logra definir al clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” retomado por (Edel, García & Caziano, 2007:p.17).

Con lo descrito se puede decir que los trabajadores se mostrarán más motivados, si el entorno que logran percibir les es agradable, si sienten que cuentan con una adecuada remuneración o retribución por su trabajo, si se encuentra de acuerdo y le gustan las funciones que realiza, si entabla una relación cordial y sincera con los otros miembros del equipo, si descubre que el superior inmediato tiene aptitudes y actitudes de liderazgo y otras características; todo lo descrito logra generar que el colaborador se involucre con la empresa y el resultado consta en el incremento de la productividad y la eficiencia del desempeño de las funciones y los servicios que se brindan.

Por otro lado, el trabajador no tendrá un adecuado nivel de productividad si reconoce el ambiente en donde trabaja como hostil, o logra percibir que en su ambiente las decisiones son injustas, si encuentra un ambiente con falta de comunicación n, o si encuentra que la misión y visión de su organización no son claras o viables, etc. Adicionalmente, a lo descrito, podemos añadir presiones económicas, psicológicas y situacionales, bajo estas circunstancias es difícil que el colaborador logre ofrecer a la empresa un buen resultado posible, un buen desarrollo de funciones o una productividad competitiva.

Olaz (2009) en estudios realizados indica que en lo respectivo al clima laboral, deben aparecer al menos 5 rasgos importantes que lo menciona:

1. Un grupo de variables situacionales que tienen diferente jerarquía y naturaleza, que logran oscilar en el tiempo, está sujeto a ser afectando de modo desigual en todos sus componentes del ámbito laboral.

2. Siempre tiende a responder a una lógica de continuidad, debido a las funciones laborales que son una manifestación cultural de la empresa que luego pasan a ser la rutina diaria, a pesar que puedan variarse.

3. Sujeto a las condiciones a modo de dos dimensiones, la primera es la dimensión interna (la organización en sí) y la segunda es la dimensión externa (Aquí se encuentra el entorno)

4. Siempre está supeditado en gran parte por las características, conductas, actitudes, aptitudes, expectativas y por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa, como parte de su cultura organizacional.

5. Es casi siempre un fenómeno “exterior” al individuo, porque está sujeto a entornos y su vivencia es siempre en primera persona.

### ***Conceptos y definiciones de clima organizacional a lo largo de la historia***

La primera definición a considerar a lo largo de la historia es la de Gellerman (1960) quien define el clima como el "carácter" de una empresa, este mismo autor brinda una lista que contiene pasos para realizar el análisis:

- Es preciso verificar quienes son los individuos en la compañía que posean actitudes trascendentales.
- Es necesario investigar a los individuos para determinar que los impulsa, es decir, cuál es su objetivo, que tácticas usará y puntos ciegos.
- Se precisa investigar e identificar los retos económicos que podrían surgir para poder enfrentarlos en términos de decisiones de políticas
- Es indispensable que se logre la integración de denominadores comunes

Posteriormente, cuatro años después Forehand & Gilmer (1964) definieron el clima laboral como un grupo de particularidades que detalla en forma descriptiva a la empresa y considera que las diversidades de las entidades, son perdurables en el transcurso del tiempo y ejercen influencia en la manera de comportarse de los miembros en la entidad.



Parsons (1966) sostiene que las empresas son observadas como pequeños sistemas (subsistemas) de cada sociedad.

Schneider (1975) logra definir el clima organizacional desde la percepción o interpretación, mediante éstos busca darle sentido al mundo y así definir cómo debe ser su comportamiento.

Brunet (1987) logra definir el clima organizacional como la percepción que tienen los individuos del entorno de la organización. La misma depende de los valores, actitudes u opiniones, y los resultantes que traen como resultado el nivel de satisfacción y el nivel de productividad los que se encuentran bajo influencia de las variables de cada persona.

Chiavenato (1990) identifica al clima organizacional como el medio ambiente interno y la atmósfera en que se ha establecido un patrón en la organización. Supeditado a los factores externos e internos que moldean su accionar como: tecnología, políticas, reglamentos, estilos diferentes de liderazgo, ciclo de vida del negocio, entre otros. Todos los factores expuestos tienen influencia tanto en las actitudes, el comportamiento de los trabajadores, el nivel de desempeño y el nivel productivo de la empresa.

Robbins (1999) reportó una definición del clima organizacional desde un enfoque psicológico al identificar a la percepción por la cual los sujetos estructuran sus impresiones sensoriales, con la finalidad de brindar un significado a su entorno.

Palma (2004) también la da un enfoque que parte de la psicología, dicho enfoque indica que el clima organizacional es comprendido como el grado de percepción sobre variables vinculadas al entorno en que se trabaja, esto ayuda a tomar acciones para prevenir y corregir, estas acciones se necesitan con la finalidad de lograr una optimización del procesos y resultados favorables para la organización.

Finalmente, considerando a Chiavenato (2010) el clima organizacional se encuentra en el ambiente percibido por los integrantes de la empresa y en la forma de comportarse.

Dadas las definiciones a lo largo de la historia podemos concluir que el clima organizacional es la valoración de cada sujeto sobre los elementos que componen la cultura de la organización a la que pertenece en un determinado periodo.

## **2.2.2. Contexto de la variable desempeño laboral**

### ***2.2.2.1. Historia del desempeño laboral***

El desempeño laboral desde sus inicios ha sido una variable importante desde que nacieron las organizaciones con la finalidad de satisfacer necesidades. Y es así que a inicios del siglo XX, Frank B. Gilbreth, uno de los principales seguidores de la corriente de la administración científica, enfatizó en la necesidad de aplicar la ciencia estadística a la administración de negocios, resaltando los beneficios que esta aplicación traería recalando su importancia sobre todo para tener un manejo sobre las variables clave que nos ayudarán en el cumplimiento de los objetivos deseados, entre estas variables se encuentran las ventas, los niveles de producción, inclusive la asistencia del personal y la calidad; estas variables toman importancia hoy en día debido a que son consideradas para realizar la medición de la satisfacción del cliente.

Inclusive desde la época de la administración científica se reconoce la necesidad de crear estándares, que nos ayuden a definir cantidades de producción fijadas por hora, jornada y semana, que sean usados con la finalidad de tener un objetivo o meta estandarizados que ayuden a ejercer un control.

Se concluye en tal sentido que los estándares de la producción no pueden tener variación, los que cambian son los resultados dependiendo del desempeño de cada trabajador. Robbins en el 2004 nos brindó la siguiente cita:

Un trabajador tiene una cuota o estándar de producción por jornada; sin embargo, por múltiples factores, su producción varía cada día. Entre estos elementos se identifican las causas del buen o mal desempeño del trabajador, como falta de capacitación, problemas con la materia prima o simplemente indisciplina. Las empresas requieren medir y utilizar todas las herramientas estadísticas y matemáticas para controlar los insumos, procesos, productos y efectos. (Retomado por Rodríguez, 2001:p.12)

Posteriormente, a la corriente científica que desarrollaron de Taylor y Gilbreth, se dio el desarrollo de herramientas matemáticas útiles, que ayudaban a planear y a controlar variables.

Debido a las continuas variaciones en el ambiente de la empresa, como el cambio de tecnología, cambio de cultural y cambio de información que se hacen cada vez más presentes en las organizaciones, tienen como consecuencia que sea más dificultoso para las entidades estar en competencia y ganar a los respectivos competidores semejantes, esto tiene como consecuencia que las entidades se encuentren buscando constantemente variables en las empresas que logren una contribución para tener una mejora en la productividad, por lo tanto algunos especialistas aseguran que el control del capital humano tiene un impacto en el rendimiento de los trabajadores, este podría beneficiarlos con una ventaja competitiva que los haría tener mayor eficacia y eficiencia (Robbins, 2004)

En las compañías, el creciente interés por la productividad y el desempeño de los colaboradores se ha desarrollado de tal manera que hoy en día el capital humano es apreciado como un punto central para lograr los objetivos trazados por la empresa. Los puntos más importantes en la pesquisa administrativa se basan en los niveles de competencia, el liderazgo, las estrategias y por supuesto la productividad se ha identificado

además la influencia que el clima organizacional puede ejercer sobre esta variable y cualquier otro resultado empresarial.

Gigch (1987), destacó la importancia de utilizar modelos que podrían ser desde un check list hasta una estructura basada en principios matemáticos, esto nos permite adelantarnos a los hechos y plantear contingencias

El clima organizacional permite describir el grupo de variables que definen a una empresa o alguna de sus partes, en base de lo que para las percepciones y a lo que logran experimentar los integrantes Gibson (1992)

Para poder determinar el nivel del clima organizacional es importante considerar no sólo un único factor de la productividad, sino que por el contrario se puede tener diferentes factores que finalmente logran influir en el desempeño de los trabajadores, considerando los recursos necesarios para lograr resultados esperados. L. Byars, toma en consideración 4 factores que describe como vitales en la productividad: tecnología, eficiencia de la tecnología, eficiencia de los recursos humanos y eficacia de la administración. (Torres, 1987:p76)

Un factor que ejerce influencia son las actitudes de los sujetos para enfrentar su ambiente, este se manifiesta a través de su conducta, esta mencionada conducta puede pronunciarse mediante evaluaciones que pueden ser favorables o desfavorables al describir los objetos, las personas o los eventos. (Robbins, 2004:p22)

Las actitudes producen resultados que finalmente serán evaluados por indicadores como satisfacción laboral y productividad, considerando la productividad como la forma de medir el desempeño de los colaboradores de una empresa, teniendo en cuenta los esfuerzos, conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos. (Mondy & Noe, 2005)

La variable del clima organizacional, las actitudes que pueden tomar y el comportamiento de los empleados no solo se ven influenciados por la disposición que puede tener cada

individuo o por su habilidad personal, sino que además el comportamiento también tiene influencia de las empresas y su ambiente social. Debido a esto el clima organizacional según Delgado, Vargas , Bravo, & Becerra (2009) es el filtro mediante el que pasan algún fenómenos como (Estructura, la manera de comunicarse, el actuar del líder y sus motivaciones) y al valorar el clima organizacional se realiza la medición de la percepción de la empresa, estas percepciones tendrán influencia para la empresa en variables como: productividad, satisfacción, rotación, entre otras.

#### ***2.2.2.2. Conceptos y definiciones de desempeño laboral***

En el año mil novecientos cincuenta, la organización para la cooperación Económica Europea (OCEE) brindó la siguiente definición para productividad: Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción

Villanueva (2012) según Katz, el éxito de un administrador es el resultado de su desempeño y de la forma en que trata a los sujetos que están en su ambiente y el manejo de las situaciones que se van presentado. Este desempeño se considera como producto de las habilidades que el administrador posee y pone en práctica. Una habilidad se puede definir como la capacidad de transformar los conocimientos aprendidos en acciones, esta capacidad de transformación tiene como resultado un desempeño esperado. Según defiende Katz, existen tres habilidades de vital importancia para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

Chiavenato (2007) planteó la definición de desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento, los resultados y el desempeño de los colaboradores de una organización están relacionados con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo,

sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Nos indica además que las empresas deben tener el poder y la consideración de garantizar para sus colaboradores adecuadas condiciones de trabajo, de esta manera las personas podrán ser medidas respecto a su desempeño laboral y se podrá saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Según Lima & Juarez (2008), si existen bajos índices de productividad en una empresa, esto se puede materializar en ausentismo, es decir los trabajadores no asisten a su centro de labores en forma regular y el presentismo, el mismo que es definido como el acto en el cual el trabajador asiste de manera física a su centro laboral, sin embargo, bajo diversas circunstancias no adecuadas referentes a salud, no le será posible desarrollarse de forma correcta, para entender mejor este tema nos presentan la siguiente figura: “estar presente en el trabajo pero no estando en él”, esto refleja una realidad problemática que tienen influencia en la productividad que finalmente tiene resultados en el impactar económico de las entidades. Se debe considerar que si bien es cierto, ambas situaciones deben ser solucionadas, el presentismo tiene un riesgo significativo en la baja que podría tener la producción.

Vera, Carrasco, Contreras, & Arteaga (2007). Basándose en lo planteado por Duran (2007), Indican que según estudios sobre el tema en Estados Unidos arrojan que las pérdidas que se tienen en forma anual sobrepasan los 150 mil millones de dólares. Incluyen además estudios en Canadá en los que se concluye que la productividad perdida es de 4.5 mil millones teniendo entre sus causas u origen el presentismo, el ausentismo y la falta de capacidad. En Europa se tiene también cantidades de inclusive 60% de colaboradores que van a sus trabajos encontrándose mal de salud.

La productividad es el conclusión originada por el comportamiento emocional concerniente al uso eficaz y eficiente de los recursos utilizados en las empresas. En tal

sentido se define la productividad como la forma de medición del desempeño, esta toma en cuenta la eficacia y la eficiencia.

### **2.3. Marco legal**

#### **2.3.1 Aspectos generales**

Las empresas privadas se rigen por normativas que permiten y facilitan el funcionamiento de las actividades que desarrollan dándoles un marco legal fijado por el estado.

En el contexto de las empresas privadas, existe el llamado código de trabajo, este se encarga de regular y armonizar los vínculos entre el empleador y los colaboradores, entablando y avalando sus derechos y sus obligaciones.

#### **2.3.2 Contexto del Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto legislativo N° 1038**

El reglamento establecido para la tercerización obedeció a la Ley N° 29245 el cual tuvo impacto en gran parte de las empresas teniendo el objetivo de poder realizar la calidad de los servicios por parte de las empresas y la mejora en la atención a los usuarios. Esta sirvió tanto para las empresas e instituciones del estado como para las empresas privadas sí así lo crean necesario. La necesidad de regularizar los servicios de tercerización obedece a efecto de alcanzar la satisfacción laboral, mejorar las motivaciones y aumento del clima laboral al contar con la ayuda externa. Sí bien esta no es gratuito, pues tiene un costo que se paga y se recupera en los costos que se cobra a los clientes con la seguridad de reeditar positivamente a los usuarios, que en la práctica logren aceptar su participación evitando las congestiones y largos proceso de tiempos que generan malestares tanto a nivel del cliente interno como a los clientes y/o usuarios.

En los puntos del reglamento 4,2, 4,3 y 4,4 se establece con claridad la naturaleza de la necesidad de la tercerización que asegure la logística adecuada que la empresa externa debe asegurar a la empresa o entidad contratante y se demuestre la necesidad de la

participación de la empresa en descongestionar procesos que beneficia a las partes. (Mayor detalle ver Apéndice 3)

### **3.2.3 El Clima organizacional según la Organización Internacional Del Trabajo**

Según afirma y estudia Villalobos (2014) en un artículo realizado bajo el título: El clima organizacional y las condiciones de trabajo; la OIT y su investigación Trabajo Decente, realizado por el Director General en la 87.ª reunión en Ginebra en el año 1999, sostiene que el hecho de trabajar decentemente es el inicio de 4 objetivos estratégicos de la OIT: toma como derechos fundamentales en el ambiente de trabajo; el empleo; la protección social y el diálogo social.

Afirma la OIT que:

Hoy en día, es indispensable crear unos sistemas económicos y sociales que garanticen el empleo y la seguridad, a la vez que sean capaces de adaptarse a unas circunstancias en rápida evolución, en un mercado mundial muy competitivo. (OIT, 2004)

Según lo planteado por la OIT, es necesario un equilibrio entre el desarrollo económico y el social, en éste los principios y derechos en el entorno laboral nos brinda las normas que usaremos como base, el empleo, el custodiar la sociedad garantiza la seguridad y facilita la reforma de la sociedad y el “diálogo social conecta la producción con la distribución y garantiza la equidad y la participación en el desarrollo”.

En el año 2000, un estudio de la Organización Internacional del Trabajo, (OIT) realizado en EUA, Finlandia, Polonia y el Reino Unido informaba que uno de cada diez trabajadores sufría síntomas de estrés, depresión, ansiedad y cansancio, lo que daba como resultado casos de desempleo y hospitalización. (Uribe, 2014)



## **2.4. Marco teórico**

### **2.4.1 Dimensiones del clima organizacional**

#### ***2.4.1.1 Dimensión Comunicación interpersonal***

La comunicación logra suceder cuando se crea una interacción recíproca entre un transmisor y un receptor dándose así la "ley de bivalencia", en ésta se explica que cada transmisor se convierte en receptor y cada receptor se convierte en transmisor.

Comunicarse es:

Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (Fonseca, 2008)

La dimensión comunicación interpersonal nos ayuda a establecer y satisfacer la necesidad inmersa en el hombre de sentirse parte de un grupo, esto le permitirá intercambiar ideas.

#### ***2.4.1.2 Dimensión Autonomía para toma de decisiones***

Por medio del principio de autonomía, la voluntad está inmersa en la moralidad.

La autonomía para tomar decisiones brinda a los colaboradores cierta sensación de seguridad, la persona que hace uso de esta autonomía aprende a pensar por sí mismo, a ser crítico en sus decisiones y a analizar la realidad de forma racional.

Por medio de la dimensión autonomía la persona logra ejercer su voluntad, en tal sentido, cada individuo tendrá la facultad de obrar según su criterio.

### ***2.4.1.3 Dimensión Motivación laboral***

Según (Stoner & Freeman, 1996), el procedimiento motivador en el área administrativa tiene la finalidad de lograr ejercer influencia en el comportamiento de los sujetos, se basa en que la motivación es el motor de arranque que logrará que los colaboradores trabajen de manera eficiente.

Entendemos por motivación la disponibilidad que tiene cada sujeto para desempeñar y/o desarrollar alguna actividad o función, en tal sentido, las compañías enfocan sus esfuerzos en actividades para motivar a sus trabajadores con la finalidad de lograr obtener un trabajo más eficiente.

### **2.4.2 Factores del clima organizacional**

Los factores del clima organizacional vienen siendo estudiados en forma intensiva, en tal sentido se han identificado las siguientes variables en relación con las definiciones de clima organizacional, basándonos en las investigaciones de (Brunet, 1989) estos factores se clasifican de acuerdo a tres enfoques, los mismos que procedemos a detallar:

#### ***2.4.2.1 Enfoque de Factores psicológicos individuales.***

Este enfoque de Factores se encuentra definido por los procedimientos psicológicos, esto es planteado por (Schneider, 1983) quién además nos brinda 3 factores relacionados al ámbito psicológico: autonomía individual, nivel de satisfacción y responsabilidad en el desempeño laboral.

#### ***2.4.2.2 Enfoque de Factores Grupales:***

Este enfoque plantea al clima organizacional como una percepción tanto compartida como colectiva de la realidad interna de un determinado team, en el cual los temas sociales se transforman en una causa de satisfacción permanente, además produce crecimiento

personal, se trabaja en equipo, se aprende la importancia de la tolerancia y como desarrollarla, se coopera, se entienden y respetan las diferencias.

Con estos puntos positivos se busca un clima de paz, que como resultado logra reducir la agresividad interpersonal, deriva en aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Toro, 2005)

En cuanto a los factores grupales (Schneider, 1983) Valida 4 factores de grupo: Confianza en los jefes, trabajo en equipo, apoyo/confianza en el grupo y liderazgo.

#### ***2.4.2.3 Enfoque de Factores Organizacionales:***

Cada organización cuenta con características propias que la definen, dichas características son únicas y exclusivas, las mismas que tienen influencia directa en el ambiente interno y/o clima organizacional, tienen influencia en la manera de comportarse del trabajador, y por ende tiene influencia en el desempeño laboral, rendimiento y productividad en la entidad. Los factores a tomar en cuenta son: la habilidad de comunicarse y la forma de difundir políticas, un modelo que explique la toma de decisiones.

(Schneider, 1983) Considera factores organizacionales como los siguientes: Dirección a resultados y estándares de rendimiento, ejercicio del control y estructura organizacional.

En tal sentido los factores organizacionales ayudarán a entender el clima como el grupo de percepciones que los colaboradores se forman sobre las realidades del trabajo y de la empresa, relacionadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

### **2.4.3 Tipos de clima organizacional**

Los diferentes tipos de clima organizacional son explicados por Likert citado por (Peralta, 2007), quién hace referencia a sistemas, describiéndolos de la siguiente manera:

#### ***2.4.3.1 Autoritario - sistema I***

Este sistema tiene como característica que la dirección no siente confianza por sus trabajadores, las decisiones son tomadas en la cima de la empresa, los colaboradores realizan su trabajo en un ambiente gobernado por el temor, las relaciones entre los jefes y las personas a su cargo se establece con un punto medio en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En este sistema los colaboradores no tienen libertad de expresión, no pueden comunicar sus ideas con facilidad y sus opiniones no son consideradas en un proceso de toma de decisiones.

#### ***2.4.3.2 Autoritario paternalista - sistema II***

Existe cierto nivel de confianza entre la cabeza de la empresa y los colaboradores que se ubican en un nivel bajo o medio, aún se establece basándose en el temor y la comunicación se da como instrucciones; La mayoría de las decisiones son tomadas en la cima, sin embargo, algunas veces se decide en los niveles inferiores, Como método de motivación se utilizan los castigos y las recompensas. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

#### ***2.4.3.3 Consultivo - sistema III***

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 y las sanciones eventuales se emplean como medio de motivación para los trabajadores; es también una manera de satisfacer sus necesidades comunes de prestigio y de estima. Representa un ambiente dinámico, en esta administración se desarrolla bajo la forma de objetivos o metas por alcanzar.

#### ***2.4.3.4 Participativo - sistema IV***

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

### **2.4.4 Teoría sobre Clima Laboral de Likert**

Likert propone algunos factores con la finalidad de evaluar el ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones

- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

La teoría de Clima Laboral de Likert, Nos entabla que la forma de comportarse es asumida por los colaboradores de medio y bajo nivel, dependiendo en gran medida del comportamiento administrativo y además de los condicionamientos y situaciones organizacionales que los colaboradores logran percibir, en tal sentido se puede afirmar que la forma de reaccionar de los colaboradores será basada y/o influenciada por la percepción. (S.A., 2009)

Likert y su teoría, establecen 3 tipos de variables que logran definir las peculiaridades de una entidad y que finalmente influyen en la forma individual de percibir el clima:

-Variables Causales: planteadas como variables no dependientes, estas variables se encuentran orientadas a definir y precisar la forma en que una organización logra crecer, evolucionar y obtener rendimientos.

-Variables Intermedias: Éstas están dirigidas a obtener mediciones del estado interno en que se encuentra la organización, este estado interno se puede ver temas tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas tienen un alto nivel de importancia debido a que forman los procedimientos de la organización.

-Variables Finales: Éstas son el resultado de las variables causales y las intermedias. Tienen como finalidad plantear los efectos y rendimientos que se obtuvieron en la entidad, entre las variables observadas están: productividad, ganancia y pérdida.

Además (Brancato & Juri, 2011) nos dan las siguientes variables que influyen en el clima organizacional:

-Ambiente físico

- Estructurales
- Ambiente social
- Personales
- Propias del comportamiento organizacional: (productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral)

#### **2.4.5 Factores que influyen en el desempeño laboral**

Vargas (2015) quien se basó en las investigaciones realizadas por Bain (2003) señaló la existencia de 2 factores, éstos dan su contribución al proceso de mejora de los niveles de productividad.

##### a. Factores internos:

Se considera que los factores internos son propensos de ser modificados con mayor facilidad, en tal sentido, surge la necesidad de ser calificados en 2 grupos: duros y blandos. Los primeros están conformados por los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; por otro lado, los segundos tienen a la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

#### **2.4.6 Dimensiones del desempeño laboral**

##### ***2.4.6.1 Dimensión Productividad laboral***

La productividad tiene inmersa la búsqueda de mejorar los procesos productivos. El mejorar es realizar una comparación con resultado positivo, entre los recursos que finalmente se utilizaron y los bienes y servicios que finalmente fueron producidos” (Paz & Gonzales, 2013)

La productividad se puede entender como el cociente resultante entre la producción (Representada por B y S) y sus factores productivos (Entre los que encontramos la mano

de obra, los capitales y gestión). En tal sentido podemos inferir que la mejora de la productividad concluye en la mejora de la eficiencia. Por lo tanto nuestros esfuerzos se deben enfocar en mejorar el resultado entre la producción y los factores productivos.

La mejora necesaria explicada tiene las siguientes soluciones planteadas por (Gaither & Frazier, 2005) quienes indican que se puede conseguir de dos maneras: una se aplica buscando reducir los factores usados en la producción mientras los niveles productivos se mantienen constantes, y la otra consta en aumentar la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que ambas propuestas se logra el objetivo de aumentar la productividad.

La productividad es la relación entre lo producido y lo consumido”. Por lo tanto la productividad se puede definir como el hecho de usar correctamente los recursos (Teniendo la menor pérdida posible). (Velazco, 2007)

El concepto de productividad tiene como génesis la producción y los recursos utilizados, esta es medida por la relación entre lo producido y el nivel de trabajo requerido durante el proceso productivo dentro de un tiempo específico.

#### ***2.4.6.2 Dimensión eficacia laboral***

La definición del concepto de eficacia nos permite entenderla como los actos o esfuerzos realizados con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Es la forma en la que se manifiesta la eficiencia, debido a esto algunos autores la conocen como eficiencia directiva, la eficacia también se puede definir como hacer las cosas correctas, en tal sentido; es el desempeño de las funciones en el trabajo con las que la organización logra alcanzar sus objetivos.

Es la capacidad de lograr alcanzar el resultado deseado y/o esperado, es una forma de medir el cumplimiento de resultados.



Para Vargas (2015) la eficacia está relacionada con lograr los objetivos y resultados propuestos, en tal sentido, está relacionada con el desarrollo de las actividades que ayudan a conseguir los objetivos que previamente establecieron en la empresa. La eficacia es entonces la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado

#### ***2.4.6.3 Dimensión eficiencia laboral***

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato, 2010)

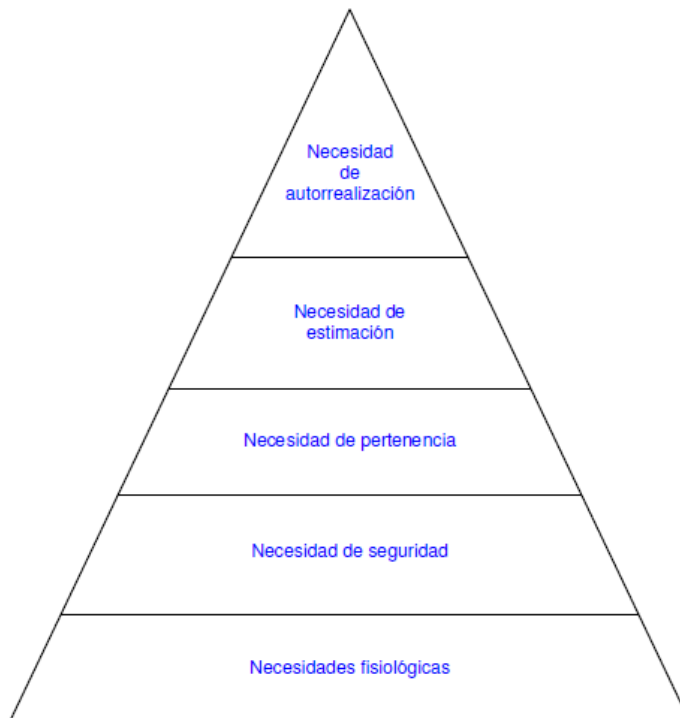
La eficiencia es entonces realizar las operaciones de manera tal que los recursos puedan ser utilizados de la forma más correcta.

#### **2.4.7 Teoría de las necesidades de Maslow**

La teoría que nos ayuda a plantear un nivel de jerarquía para las necesidades inmersas del sujeto, planteada y desarrollada por Maslow, tiene su inicio en el supuesto de que el hombre actúa por necesidades, (Maslow, 1943) Maslow planteó su Teoría motivacional basándose en la premisa de plantear una Jerarquía de Necesidades que terminan por influir en los comportamientos o actitudes, este concepto de jerarquía se sustenta en definir al sujeto como un ser cuyas necesidades van creciendo en el transcurso del desarrollo de su vida. Cuando el sujeto logra satisfacer sus necesidades básicas, surgen otras nuevas necesidades que son más elevadas y que efectivamente también tienen influencia en su comportamiento. Maslow planteaba que las necesidades humanas actúan como variables que determinan las conductas y comportamientos, por lo tanto propuso un orden de estas necesidades dividiéndolas en categorías según la primacía en que éstas son satisfechas

Esta jerarquía se divide en cinco necesidades, las mismas que se clasifican en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

**Figura 1.** Pirámide de Maslow



Autor: Maslow

Estos niveles de la pirámide de Maslow divididos en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior, representan lo siguiente:

Entre las necesidades de Orden Inferior se encuentran.

Necesidades Fisiológicas:

Son las necesidades de primer nivel, por tal motivo son las que deben ser satisfechas en primer lugar para que se desarrolle la motivación con la finalidad de desarrollar una actividad propuesta.

Como ejemplo tendríamos que mientras un sujeto este con hambre o sed, sus actitudes se orientarán a satisfacer su necesidad de alimento o bebida.

Debido a que las necesidades fisiológicas son el primer nivel, se comprende que mientras estas necesidades no sean satisfechas todas las demás actividades no tendrán relevancia o

importancia, por lo tanto no tendrán motivación para desarrollar otras actividades y no se le podrá exigir el desarrollo de conductas o actividades dirigidas al desarrollo intelectual o a la búsqueda de realización propia o de otros, esta necesidad involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se relacionan a la supervivencia.

Necesidad de seguridad:

Esta necesidad de seguridad, está relacionada con la seguridad física que se pone en riesgo con situaciones de peligro, dentro de esta necesidad se puede incluirla deseada estabilidad laboral, la conservación de un trabajo, el no sentir dolor, la búsqueda de comodidad, entre otros.

Ocupan el segundo nivel dentro de la pirámide de necesidades.

Como necesidades de Orden Superior se encuentran:

Necesidades sociales o de pertenencia:

Este tipo de necesidades, están relacionadas a lo que conocemos como necesidad de afiliación, las personas tenemos la necesidad de mantener relaciones y de ser parte de un grupo, debido a la necesidad que tiene de sentirse requerido. Está altamente vinculado con el contacto social, la afiliación a una agrupación, el hecho de conocer personas y tener amigos, recepción de afecto, ser aceptado por la sociedad, recibir cariño y amor, entre otros. Son necesidades de relacionarse con otros humanos.

Necesidad de estima:

Esta necesidad está comprendida tanto por la autoestima como la estima recibida de las otras personas. Se entiende que para la persona requiere recibir reconocimiento de los demás, necesita sentimientos de prestigio y de confianza en sí mismo. La búsqueda de sentirse estimado y el desarrollo de un concepto favorable de uno mismo dependen directamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. La satisfacción de estas necesidades se genera con el aumento de la iniciativa, la autonomía y la

responsabilidad. Como ejemplo de estas necesidades tenemos el respeto, el prestigio, la admiración, el poder, el reconocimiento, la reputación, la posición social, etc.

El hecho de lograr satisfacer esta necesidad lleva al desarrollo de la confianza en uno mismo, tener nuevas capacidades y ser autosuficiente.

Necesidad de autorrealización:

La necesidad de autorrealización se basa en lograr el máximo desarrollo de nuestro propio potencial, es un sentimiento de autosuperación permanente. Es el objetivo de ser lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano que surge por la cultura del éxito y competitividad.

En la presente teoría es elemental saber que las personas están continuamente en estado de motivación, y cuando se logra satisfacer una necesidad, aparece una nueva para ocupar su lugar.

Hoy en día en las empresas muchos colaboradores ya han logrado satisfacer sus primeras necesidades de orden inferior y ahora su motivación está orientada a necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo, es más común hallar este tipo de personas en países altamente desarrollados, en nuestro país aún existen personas que trabajan solo con la motivación y el objetivo de satisfacer sus necesidades primarias.

#### **2.4.8 Teoría de factor de Herzberg**

Según Herzberg, la actividad que debe ser prioritaria en un individuo es su trabajo, concebido como una ocupación con amplios rasgos sociales, en el desarrollo de esta ocupación se permite presentar oportunidades para satisfacer necesidades sociales (Mayurí, 2006)

Esta teoría se basa en una serie de conversaciones realizadas a profesionales a quienes les pidió que trajeran a la memoria incidentes ocurridos en su experiencia cercana en el trabajo en los que se sintieran bien o mal respecto a su cargo. Herzberg definió una serie de factores laborales que originaron altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo y los definió de la siguiente manera:

Factores Motivadores del trabajo: aquí se encuentran los motivadores intrínsecos y los motivadores extrínsecos, entre los que tenemos el desempeño exitoso; el reconocimiento; el trabajo en sí; el crecimiento personal y la responsabilidad.

La falta de estos factores de motivación pueden causar o no insatisfacción.

Por otro lado tenemos los factores higiénicos entre los que se encuentra la política administrativa planteada por la empresa; los niveles de control (Supervisores); las relaciones interpersonales con todos los miembros de la organización (Que ocupan cargos altos y bajos); las condiciones bajo las cuales se desempeña en su lugar de trabajo; el salario que percibe, la categoría del empleado y la estabilidad en el puesto.

#### **2.4.9 Teoría de motivación de McClelland**

Para Miyamoto (1981), considerando las investigaciones de McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) indica que la motivación se basa en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. Para McClelland la satisfacción de una necesidad biológica no determinará las actitudes o los comportamientos de los trabajadores, debido a que la mencionada satisfacción no sería suficiente para funcionar en forma de un activador del comportamiento, sin embargo, el factor que si lograría direccionar la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo.

McClelland indica que la motivación se da como conclusión de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta.

### Motivación al logro

La motivación al logro es considerado el impulso de superación. David McClellandha define la necesidad de logro como “El éxito en la competición con un criterio de excelencia”

Es el interés de los individuos por busca ser excelentes y exitosos. Para algunos sujetos se plantean objetivos, planes y metas valiosas, esto los lleva a desarrollar comportamientos que les permite sobresalir en la meta propuesta. Esta necesidad, tiene diversas formas de manifestarse según las diversas etapas de la vida de una persona.

### Necesidad de afiliación

Anteriormente la presente necesidad era definida como “el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas”

Hoy en día también es entendida como la necesidad que estar en relaciones cálidas, íntimas y positivas teniendo además aspectos no positivos como la necesidad ansiosa de establecer, mantener y recuperar las relaciones interpersonales.

Entendemos esta necesidad como el interés por tener relaciones interpersonales. Es además una tendencia de los sujetos de estar asociados con otros individuos, buscando contacto social a corto o largo plazo, es la necesidad de formar grupos, se definiría como la necesidad de sentir pertenencia.

La necesidad de afiliación se muestra en comportamientos como la búsqueda de grupos, el desarrollar trabajos en equipos, tener relaciones interpersonales, evitar causar molestia a diversos individuos y la necesidad de aprobación por parte de otros.

### Motivación de poder

La motivación de poder, se considera como la necesidad de lograr que el entorno o el mundo se ajuste a la imagen, expectativa o plan de uno.(Winter & Stewart , 1978) nos brinda la siguiente definición: La necesidad de tener “impacto, control o influencia sobre

otra persona, grupo o el mundo en general”. Considerando que el impacto permite iniciar y establecer el poder, el control permite mantener el poder y finalmente la influencia permite extender o recuperar el poder. Estos aspectos giran alrededor de necesidades de dominancia, reputación, status y posición.

Esta necesidad tiene su manifestación mediante los deseos o las acciones que buscan ejercer un dominio, ejercer una autoridad, controlar o influenciar, sobre otras personas o grupos y también sobre los diversos medios que permiten adquirir o mantener el control, es decir, obtener el poder.

#### **2.4.10 Tipos de competencias**

Para buscar definir los tipos de competencias de los individuos usaremos como base los estudios de Mertens en el año 1997, quien hace uso de un análisis funcional, el mismo que se realizó mediante la observación de la entidad y cada uno de sus elementos en forma individual, partiendo de la observación del objetivo principal hasta llegar a tareas específicas, analizando también los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas.

##### **a. Competencias básicas**

Estas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como lectura, escritura, comunicación oral, entre otras (Mertens, 1997)

##### **b. Competencias genéricas:**

Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. Se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada (Mertens, 1997)

c. Competencias específicas:

Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fácil de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal (Mertens, 1997)

#### **2.4.11 Contexto de las dimensiones de las competencias**

Es importante para la estructura de una empresa, poder identificar los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos en sus trabajadores, en situaciones determinadas, esto se puede utilizar como un sistema para predecir las posibles reacciones y/o posibles formas de conducta, esto nos ayudaría también a predecir el grado de desempeño que se alcanzará (Pasturino, 1999)

Las competencias se logran diferenciar debido a que pueden desarrollarse, unos son mejores que otros por conocimientos, por habilidad y otros por velocidad. Por ejemplo, el contenido de conocimientos y las capacidades conductistas son más fáciles de enseñar. Por otra parte, el desear modificar actitudes o valores resulta algo sumamente difícil. (Pasturino, 1999)

#### **2.4.12 Gestión de recursos humanos por competencia.**

Según la Organización Internacional del trabajo (OIT) gran parte de las empresas han logrado implementar una gestión desde el punto de recursos humanos basándose en competencia laboral, buscando utilizarla como herramienta de mejora del nivel de



productividad que además permite establecer un clima favorable en la forma de desarrollarse con sus trabajadores. Una de las principales razones para este nuevo enfoque se encuentra en la búsqueda de mejora de niveles de productividad y competitividad, a través del aprovechamiento del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización.

## **2.5. Marco conceptual**

### **Ambiente interno:**

Son todo el conjunto de acciones o comportamientos que se observan en los empleados y que se convierten en relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en parámetros que nos permite expresar un nivel de competencias de cada individuo y su nivel. Esta se encuentra relacionada con el rendimiento y desempeño de los empleados de una organización y se encuentran en función a los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir a los objetivos y metas empresariales (Clima laboral, s.f.)

### **Clima organizacional:**

Esta variable refiere al ambiente laboral, cultural, tecnológico y de ergonomía con el cual el clima pasa a ser entendido como la percepción adecuada para que se vinculen con el ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (Palma, 2004)

### **Competencias:**

Consiste en todo aquello que se genera en las personas como puntos fuertes, vale decir pueden ser los motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o de conducta, en general casi

cualquier característica particular que pueda ser medida con fiabilidad y pueda demostrar que diferencia en forma significativa a los trabajadores que mantienen un nivel de desempeño excelente de los regulares, o los trabajadores eficaces e ineficaces (Hooghiemstra, 1996)

**Comportamiento:**

Lo que el organismo hace o dice, incluyendo bajo esta denominación tanto la actividad externa como la interna (Watson, 1924)

**Cultura:**

Reporta para cualquier sociedad una forma o modo de vida, que posee un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de cada organización quienes tienen un tipo de cultura siempre diferente. (Chiavenato, 1989)

**Desempeño laboral:**

Son todas las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que están sujetos a mediciones a través de evaluación de puestos, calificación laboral y profesional, de modo que se mide en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales (Chiavenato, 2007)

**Motivación:**

Son aquellos procesos que dan cuenta del nivel de intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por llegar a conseguir una meta. (Robbins, 2004)

Voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2004)

**Percepción**

Representan el conjunto de procesos de extracción y selección de información relevante que se encargan de generar un nivel de estado de claridad y lucidez que permita un adecuado desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles con el mundo circundante. (Oviedo, 2017)

**Productividad:**

Se refiere al grado de productividad del trabajo que se configura en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción donde participa un obrero, durante un tiempo dado y con la misma intensidad de la fuerza de trabajo, que transforma en producto. (Marx, 1980)

**Resultados:**

Responden a los efectos y consecuencias de un hecho, operación o deliberación (RAE, s.f.) que se obtienen luego de haber efectuado las aplicaciones.

## **CAPÍTULO III:**

### **HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Hipótesis General**

a) El desempeño laboral está asociado con el clima organizacional del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017

#### **3.2. Hipótesis Específicas**

a) Evaluar la relación del ambiente y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017.

b) Evaluar la relación de la percepción y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017.

c) Evaluar la relación de la comunicación corporativa y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017.

#### **3.3. Variables e indicadores**

##### **3.3.1. Variable independiente e indicadores**

Variable independiente: Clima organizacional.

- Dimensión: Ambiente.

Indicador 1: Entorno.

Indicador 2: Entorno físico.

Indicador 3: Condiciones de trabajo.

- Dimensión: Percepción

Indicador 1: Trato horizontal.

Indicador 2: Bienestar.

Indicador 3: Experiencia.

- Dimensión: Comunicación corporativa.

Indicador 1: Comunicación ascendente.

Indicador 2: Comunicación descendiente.

Indicador 3: Comunicación interna.

Variable dependiente: Desempeño laboral:

- Dimensión: Comportamiento.

Indicador 1: Trabajo en equipo.

Indicador 2: Autonomía.

Indicador 3: Respeto.

- Dimensión: Competencias.

Indicador 1: Desarrollo personal.

Indicador 2: Capacitación.

Indicador 3: Formación.

- Dimensión: Motivación.

Indicador 1: Reconocimiento.

Indicador 2: Incentivo monetario.

Indicador 3: Crecimiento profesional.

## **CAPÍTULO IV:**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Método de investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó un método cuantitativo, el mismo que implicó la recolección, síntesis y análisis de datos, con el fin de lograr un enfoque más amplio y profundo del problema que está siendo objeto de estudio, buscando así la explicación y solución a la problemática encontrada.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

Siguiendo lo descrito en el libro Metodología de la investigación (Hernandez, 2006), la presente investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

En tal sentido, la investigación observa los fenómenos ocurridos tal y como se dan en su contexto natural sin sufrir alteraciones, los sujetos son analizados en su ambiente natural en su realidad.

La investigación se realizó y enfocó en un punto fijo de tiempo, que cubrió hechos y situaciones ocurridos durante el año 2017, por lo que se puede clasificar como una investigación no experimental transversal, descriptiva correlacional.

En la investigación no experimental no se altera ninguna situación, por el contrario se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien realiza la investigación. Así mismo, la investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un espacio de tiempo único. Su finalidad es describir las variables y analizar su influencia y relación en un momento dado.

### 4.3. Población y muestra de la investigación.

Como parte inicial y fundamental de la investigación se debe plantear y definir sobre “que” o “quienes” se recolectaran los datos; es decir, los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación. (Hernandez, 2006)

Adicionalmente, es importante tener en cuenta al iniciar el análisis de una organización, las características de la población que integra a esta organización. Se debe considerar como población al grupo de variables o elementos sobre el que se realizan las observaciones.

Un factor relevante es el tamaño que tiene una población en el proceso de realización de la investigación estadística, dicho tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población, basándonos en el número de elementos, la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita, por el lado contrario una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos.

Muestra:

Para la obtención de la muestra se realizará el siguiente cálculo:

$$n = \frac{(Z_{0.05})^2 * (p * q)}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Margen de seguridad

N = Número de universo o población del hecho que se investiga

q = Probabilidad no pertinente frente al hecho a investigar

e2 = Margen de error

$$n = \frac{1.96^2 * (0.35 * 0.65)}{0.12^2}$$

$$n = 61$$

Muestreo:

Muestreo probabilístico – Aleatorio simple.

Se aplicó una estrategia de muestreo simple, de esta manera cada miembro de la población tiene la probabilidad de ser seleccionado como parte de la muestra

#### 4.4. Variables de la investigación

Las variables utilizadas para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

Variable independiente: Clima organizacional.

Variable dependiente: Desempeño laboral.

Las mismas que consideran las siguientes dimensiones:

**Tabla 1.** Variables de la investigación

	Variables	Dimensiones
Variable independiente	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente</li> <li>• Percepción</li> <li>• Comunicación corporativa</li> </ul>
Variable dependiente	Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento</li> <li>• Competencias</li> <li>• Motivación</li> </ul>



#### 4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación y la obtención de datos se utilizó un cuestionario de 46 preguntas basadas en la escala Likert, distribuidas por los indicadores de cada variable a investigar, el cuestionario fue aplicado de forma confidencial, las personas objeto de estudio emitieron juicios según la realidad que perciben como características de la organización.

La recolección de datos debe representar la veracidad de las variables investigadas, en tal sentido los requisitos son:

Confiabilidad: Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Validez: Grado en que un instrumento mide la variable.

Objetividad: Grado en que el instrumento se adecua a los sesgos y tendencias del investigador que lo administra.

En el desarrollo de la medición de instrumentos, no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo contrario, cada sujeto elige el valor de la escala que mejor representa su percepción y su sentir.

Con la finalidad de demostrar la fiabilidad de la variable se realizó el análisis de Cronbach, con la medición de fiabilidad usando el alfa de Cronbach se asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach, se consideran la siguiente escala:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es muy bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es bueno



SPSS y con los resultados obtenidos se hizo un análisis para llegar a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

#### **4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos**

El tipo de software que utilizaremos para recolectar los datos es el sistema estadístico Statical Package for the Social Sciences SPSS, este sistema nos ayudará a corroborar que nuestro diseño de cuestionario sea correcto y por ende mediante las respuestas que se tomen se designarán a revisar el análisis que nos mostrará el grado de información para diagnosticar la situación actual del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional. El procesamiento de la información recolectada, busca garantizar que las actividades involucradas se realicen cumpliendo todos los criterios metodológicos necesarios. Para ello se realizan las siguientes actividades:

Se utilizó el programa SPSS para analizar los resultados arrojados por la encuesta a fin de poder obtener resultados estadísticos concisos que nos permitan aceptar o rechazar la hipótesis nula (H0) o hipótesis alternativa (H1) planteada.

## CAPÍTULO V: RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, buscando determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Para ello se encuestó a 62 personas y se obtuvo los resultados que se presentarán a continuación.

### 5.1. Presentación y análisis de los resultados

Se presentarán a continuación los resultados obtenidos de una encuesta de 46 preguntas. De un total de 62 personas encuestadas del área de Recursos Humanos de un outsourcing, 32 personas fueron hombres y 30 fueron mujeres. El rango de edad de los encuestados fue entre 23 a 50 años.

El cuadernillo de preguntas que se utilizó consta con preguntas de respuestas tipo Likert donde: Muy de acuerdo = 1, De acuerdo = 2, Indiferente = 3, En desacuerdo = 4 y Muy en desacuerdo = 5.

Se procedió a armar una base de datos con Excel con las respuestas obtenidas por encuestado y luego la misma fue trasladada al programa SPSS.

#### Características del grupo de estudio:

- **Sexo:**

**Tabla 2.***Grupo de estudio: Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	30	48.4
Masculino	32	51.6

**Figura 2.***Grupo de estudio: Sexo*

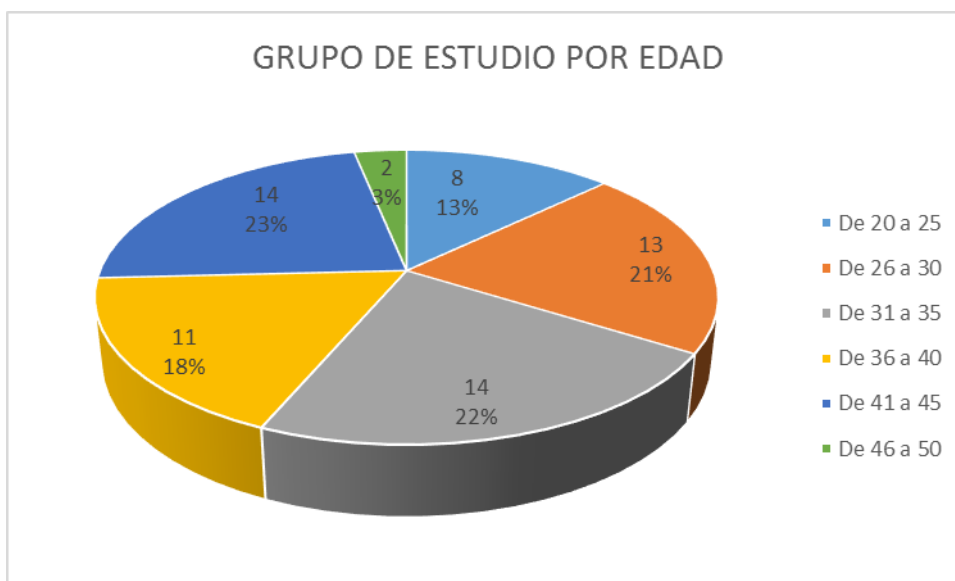
El grupo objeto de estudio está integrado por 62 colaboradores del área de recursos humanos de un outsourcing internacional, dentro de estos 62 colaboradores se identifica que 30 son mujeres y 32 son hombres, logrando 48% y 52% respectivamente.

En tal sentido, podemos afirmar que el área tiene similar número de colaboradores hombres y mujeres.

- **Edad:**

**Tabla 3.***Grupo de estudio: Edad*

	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 25	8	13
De 26 a 30	13	21
De 31 a 35	14	23
De 36 a 40	11	18
De 41 a 45	14	23
De 46 a 50	2	3
Total	62	100

**Figura 3.** Grupo de estudio: Edad

El grupo objeto de estudio se dividió en 6 rangos de edades, en los que se logra identificar que de los 62 colaboradores, la mayor parte se encuentra en dos rangos de edades, los cuales son de 41 a 45 años y de 31 a 35 años en ambos casos con un total de 14 miembros y 23% cada uno. Luego tenemos un tercer rango que abarca las edades de 26 a 30 años, este rango tiene similar número de integrantes, 13 para ser exactos que abarcan un total de 21%. Posteriormente aparece el rango de 36 a 40 años en el cual encontramos 11 colaboradores haciendo un 18%. Luego contamos con un grupo más pequeño de 8 colaboradores que hacen un 13%, perteneciente al rango de edades de 20 a 25 años. Finalmente, tenemos un grupo reducido de 2 colaboradores con un 3% que pertenecen al rango de 46 a 50 años.

En tal sentido podemos entender que la mayoría de los colaboradores es mayor a 26 años y menor de 45 años, los extremos de 20 a 25 años y de 46 a 50 años son los menos poblados.

### Prueba de hipótesis:

El análisis estadístico fue de la siguiente manera:

- a. Análisis estadístico de correlación de variables mediante el cual se busca investigar la relación de la variable independiente por vez, con respecto a la variable dependiente, la asociación o diferencia observada entre los grupos puede ser o no estadísticamente significativa; donde estadísticamente significativa quiere decir que es poco probable que la diferencia observada entre los grupos pueda ser explicada por efectos del azar; por consiguiente existe asociación entre exposición y efecto.

Este tipo de análisis se realiza con el objeto de probar la hipótesis:

Dónde:

$H_0$  = Hipótesis Nula

$H_1$  = Hipótesis Alternativa

Considerando:

$H_0$  = Las preguntas de las variable independiente y las preguntas de la variable dependiente son independientes.

$H_1$  = Las preguntas de las variable dependiente están asociadas a las preguntas de la variable independiente.

Para probar las hipótesis usaremos la estadística de test de chi cuadrado

Deseamos probar las hipótesis:

**Hipótesis nula:** El clima organizacional y el desempeño laboral en el área de Recursos humanos de un outsourcing internacional en el año 2017, son independientes.

**Hipótesis alternativa:** El clima organizacional y el desempeño laboral en el área de Recursos humanos de un outsourcing internacional en el año 2017, están asociados.

- b. Análisis estadístico de las variables independientes y dependientes, se describen las características de una variable por vez, concentrándose en cada variable de modo independiente.

Siguiendo la matriz que se detalla a continuación se analizará si existe correlación entre las variables Clima organizacional y Desempeño laboral.

En la matriz se observarán las preguntas de P1 al P46, el detalle de las preguntas se puede observar en el Anexo N°1, dónde las preguntas del P1 a P28 corresponden a la variable independiente Clima organizacional y las preguntas de P29 a P46 corresponden a la variable dependiente Desempeño laboral.

\*Las preguntas resaltadas son las que analizaremos

Clima organizacional		Desempeño laboral		Comportamiento				Competencia				Motivación								
		Trabajo en equipo		Autonomía		Respeto		Desarrollo personal		Capacitación		Formación		Reconocimiento		Incentivo monetario		Crecimiento profesional		
		p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	
Ambiente	Entorno	P01																		
		P02																		
		P03	xxx	xxx														xxx	xxx	
	Entorno físico	P04																		xxx
		P05			xxx															
		P06						xxx												
	Condiciones de trabajo	P07														xxx	xxx	xxx	xxx	
		P08						xxx								xxx	xxx	xxx	xxx	
		P09		xxx										xxx						
Percepción	Trato horizontal	P10			xxx	xxx				xxx			xxx		xxx		xxx	xxx		
		P11																		
		P12																		
	Bienestar	P13							xxx						xxx	xxx		xxx	xxx	xxx
		P14							xxx						xxx	xxx		xxx	xxx	xxx
		P15							xxx		xxx									
	Experiencia	P16							xxx											
		P17							xxx				xxx							
		P18					xxx		xxx											
Comunicación corporativa	Comunicación Ascendente	P19						xxx			xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
		P20			xxx	xxx			xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		P21			xxx	xxx			xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
	Comunicación descendente	P22					xxx				xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		P23							xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		P24						xxx			xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
	Comunicación interna	P25							xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		P26							xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		xxx	xxx					xxx	xxx								xxx	xxx		
								xxx	xxx								xxx	xxx		

### 5.1.1 Variable Clima Organizacional:

Con la finalidad de evaluar el clima organizacional se investigó sobre la dimensión ambiente considerando como indicadores el entorno, el entorno físico y las condiciones de trabajo, se analizó también la dimensión Percepción teniendo como indicadores el trato horizontal, el bienestar y la experiencia, finalmente se analizó la dimensión comunicación corporativa, teniendo como indicadores la comunicación ascendente, comunicación



descendente y comunicación interna, obteniendo los resultados que se detallan a continuación

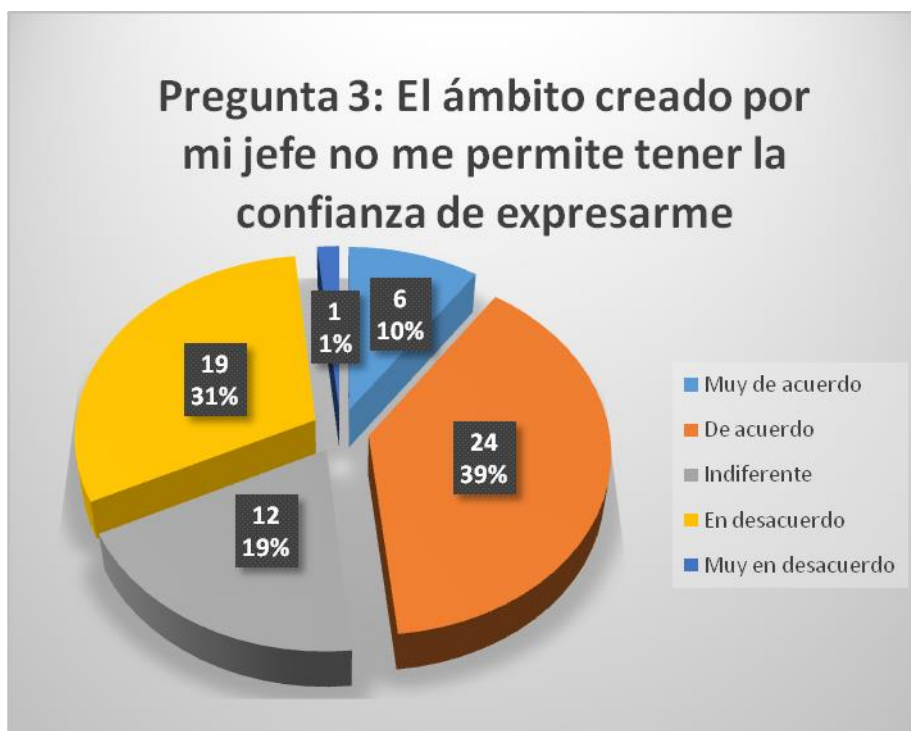
### 5.1.2 Dimensión Ambiente

- Con la finalidad de evaluar el ambiente se midió el entorno percibido por los colaboradores de la empresa, se realizó la pregunta: “El ámbito creado por mi jefe no me permite tener la confianza de expresarme” en tal sentido se obtuvieron los siguientes resultados estadísticos:

**Tabla 4.** Dimensión ambiente, indicador entorno

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	9.7
De acuerdo	24	38.7
Indiferente	12	19.4
En desacuerdo	19	30.6
Muy en desacuerdo	1	1.6
Total	62	100.0

**Figura 4.** Dimensión ambiente, indicador entorno



De los 62 colaboradores, 38.7% se encuentra de acuerdo con la afirmación planteada, 30.6% se encuentra en desacuerdo, 19.4% es indiferente y 1.6% está muy en desacuerdo con la afirmación.

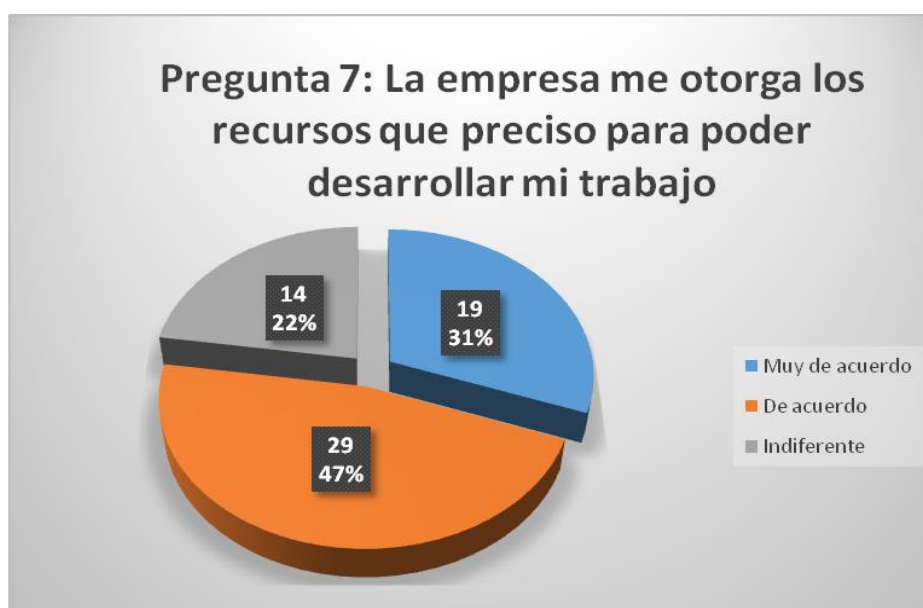
En tal sentido se puede inferir que la mayor parte de los colaboradores coinciden en que su superior inmediato no les brinda la seguridad y confianza para expresarse con libertad y/o exponer ideas que podrían ser de utilidad para el desarrollo y perfeccionamiento de las funciones y el trabajo encomendado.

- Con la finalidad de medir el ambiente se evaluaron las condiciones de trabajo, para ello se realizó la siguiente pregunta: “La empresa me otorga los recursos que preciso para poder desarrollar mi trabajo”. En tal pregunta los colaboradores contestaron de la siguiente manera:

**Tabla 5.** *Dimensión ambiente, indicador condiciones de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	19	30.6
De acuerdo	29	46.8
Indiferente	14	22.6
Total	62	100.0

**Figura 5.** *Dimensión ambiente, indicador condiciones de trabajo*



El 47% se encontraba de acuerdo con la afirmación, el 31% muy de acuerdo y finalmente el 22% indiferente.

En tal sentido se puede inferir que los colaboradores se encuentran conformes con los recursos que le son asignados para el desarrollo de sus funciones, por lo tanto los colaboradores no deberían presentar inconvenientes de falta de recursos al momento de desempeñar sus labores.

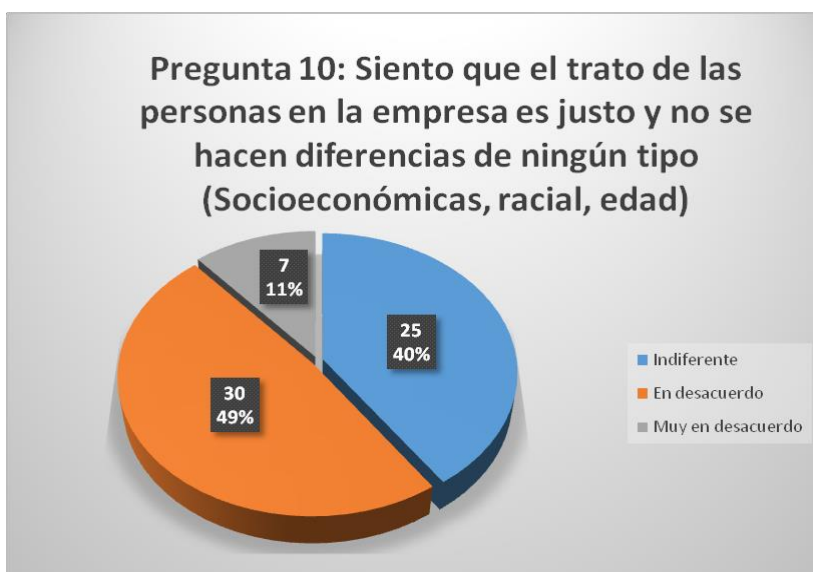
### 5.1.3 Dimensión Percepción.

- Buscando medir la percepción de los colaboradores se investigó sobre el trato que los colaboradores lograban sentir, para ello se realizó la siguiente pregunta: Siento que el trato de las personas en la empresa es justo y no se hacen diferencias de ningún tipo (Socioeconómicas, racial, edad), en dicha pregunta los colaboradores respondieron lo siguiente:

**Tabla 6.** *Dimensión percepción, indicador trato horizontal*

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	25	40.3
En desacuerdo	30	48.4
Muy en desacuerdo	7	11.3
Total	62	100.0

**Figura 6.** *Dimensión percepción, indicador trato horizontal*



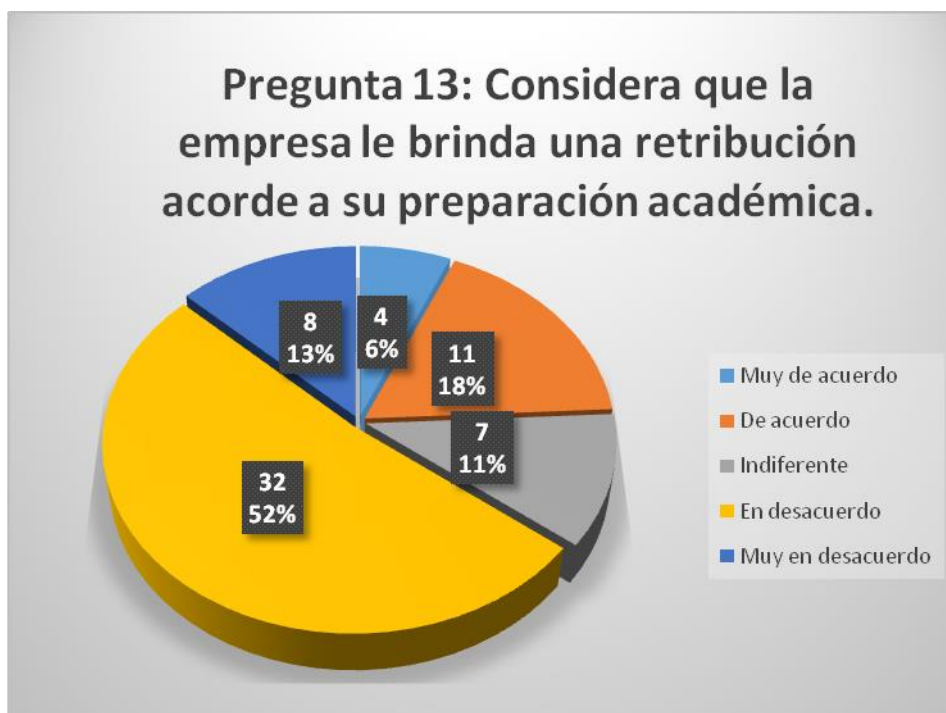
El 40.3% se encuentra indiferente, el 48.3% se encuentra en desacuerdo y el 11.3% se encuentra muy en desacuerdo, en tal sentido y considerando que las alternativas brindadas fueron 5, podemos inferir que los colaboradores notan claramente que el trato que se les brinda no es justo y que existen diferencias por lo tanto trato desigualitario.

- Con la finalidad de medir la percepción se investigó sobre el bienestar de los colaboradores, para ello se realizó la siguiente pregunta: “Considera que la empresa le brinda una retribución acorde a su preparación académica”.

**Tabla 7.** *Dimensión percepción, indicador bienestar*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	6.5
De acuerdo	11	17.7
Indiferente	7	11.3
En desacuerdo	32	51.6
Muy en desacuerdo	8	12.9
Total	62	100.0

**Figura 7.** *Dimensión percepción, indicador bienestar*



En dicha pregunta los colaboradores respondieron de la siguiente manera:

El 51.6% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo, el 17.7% se encuentra de acuerdo, en menor medida tenemos las últimas 3 alternativas, el 12.9% se encuentra muy en desacuerdo, el 11.3 es indiferente y finalmente el 6.5% se encuentra muy de acuerdo-

En tal sentido podemos concluir que los colaboradores no se sienten correctamente retribuidos económicamente según la preparación académica que tienen.

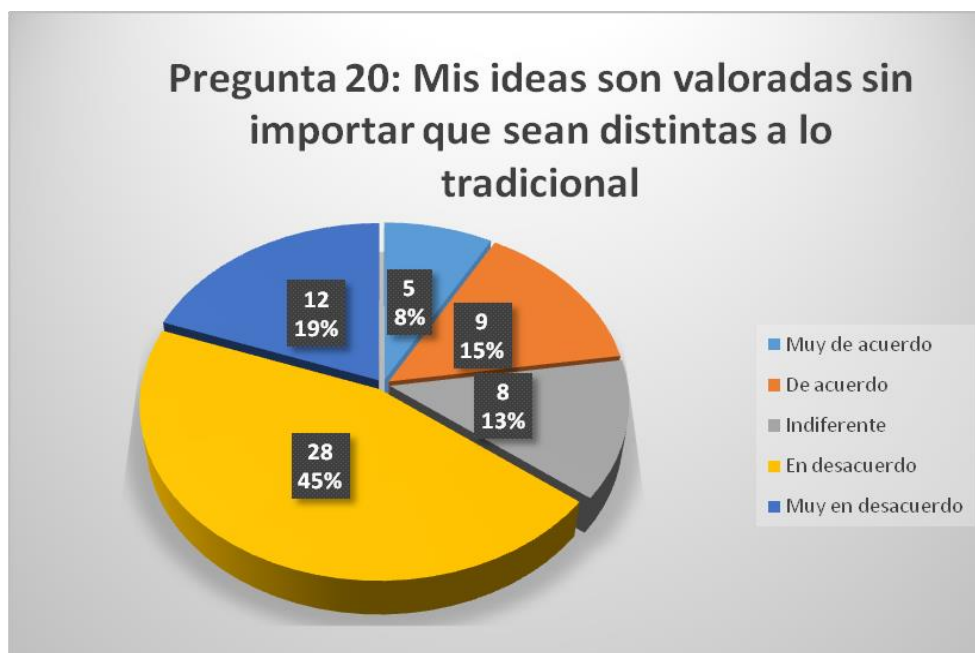
#### **5.1.4 Dimensión comunicación corporativa:**

- Con la finalidad de medir la comunicación corporativa se midió la comunicación ascendente, para ello se realizó la siguiente pregunta: “Mis ideas son valoradas sin importar que sean distintas a lo tradicional”, a esta pregunta los colaboradores contestaron lo siguiente:

**Tabla 8.***Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (1)*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	8.1
De acuerdo	9	14.5
Indiferente	8	12.9
En desacuerdo	28	45.2
Muy en desacuerdo	12	19.4
Total	62	100.0

**Figura 8.** Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (1)



El 45.2% se encuentra en desacuerdo, el 19.4% se encuentra muy en desacuerdo finalmente en porcentajes menores. El 14.5% se encuentra de acuerdo, el 12.9% es indiferente y el 8.1% está muy de acuerdo.

Considerando los resultados obtenidos podemos inferir que los colaboradores sienten que la comunicación ascendente no es positiva, indican que sus ideas no son valoradas por lo tanto no son tomadas en cuenta para tomar decisiones importantes de la organización.

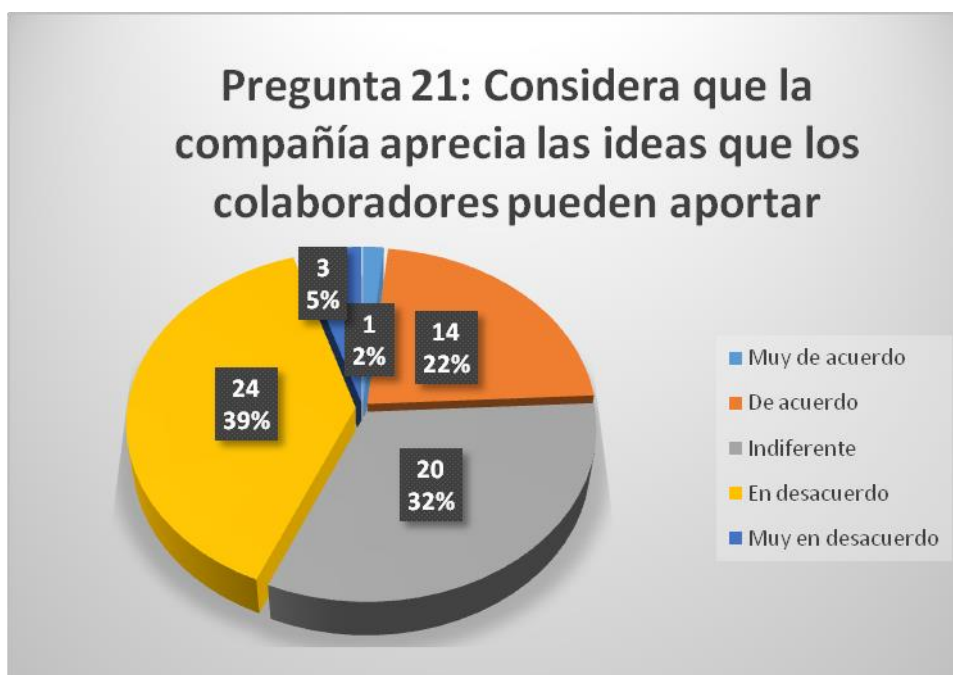
- Evaluando también la comunicación ascendente se realizó la pregunta “Considera que la compañía aprecia las ideas que los colaboradores pueden aportar”

En tal pregunta los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 9.** Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (2)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	1.6
De acuerdo	14	22.6
Indiferente	20	32.3
En desacuerdo	24	38.7
Muy en desacuerdo	3	4.8
Total	62	100.0

**Figura 9.** Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (2)



El 38.7% se encontraba en desacuerdo, el 32.3% contestó a la alternativa indiferente, el 22.6% se encontraba de acuerdo y finalmente en menor porcentaje el 4.8% se encontraba muy en desacuerdo y el 1.6% muy de acuerdo.

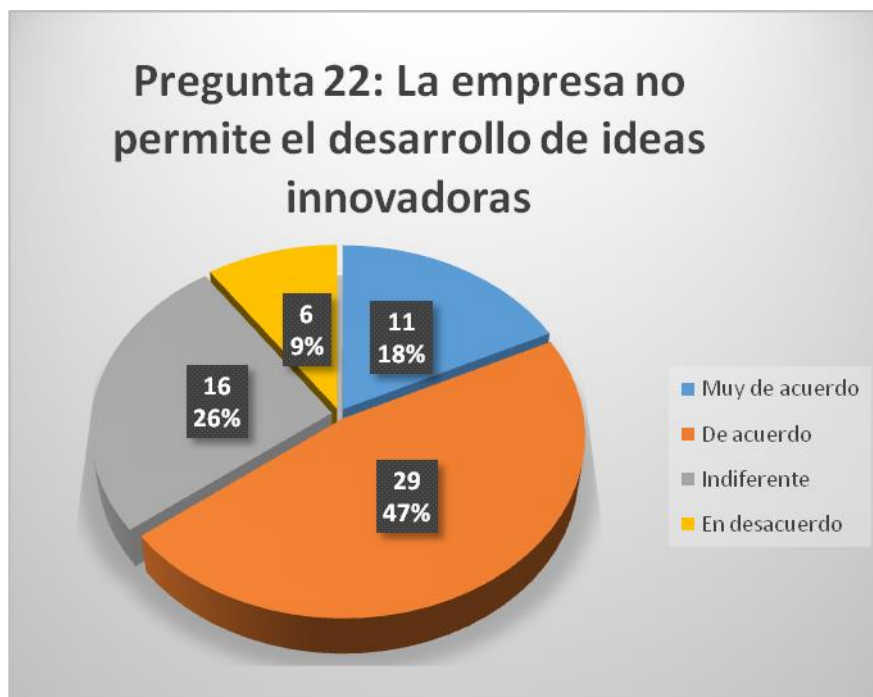
Considerando las respuestas brindadas por los colaboradores encontramos nuevamente que consideran que sus ideas no son escuchadas ni tomadas en cuenta por la organización.

- Realizando una vez más una evaluación a la comunicación ascendente, se realizó la pregunta: “La empresa no permite el desarrollo de ideas innovadoras”, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 10.** *Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (3)*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	17.7
De acuerdo	29	46.8
Indiferente	16	25.8
En desacuerdo	6	9.7
Total	62	100.0

**Figura 10.** *Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación ascendente (3)*



El 46.8% se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 25.7% es indiferente, el 17.7% está muy de acuerdo y en un porcentaje mucho menor el 9.7% se encuentra en desacuerdo.

Considerando las preguntas realizadas relacionadas a la comunicación ascendente, encontramos que en todos los casos los colaboradores coinciden en que sus ideas no son respetadas ni valoradas y por lo tanto no se permite el desarrollo de las mismas.

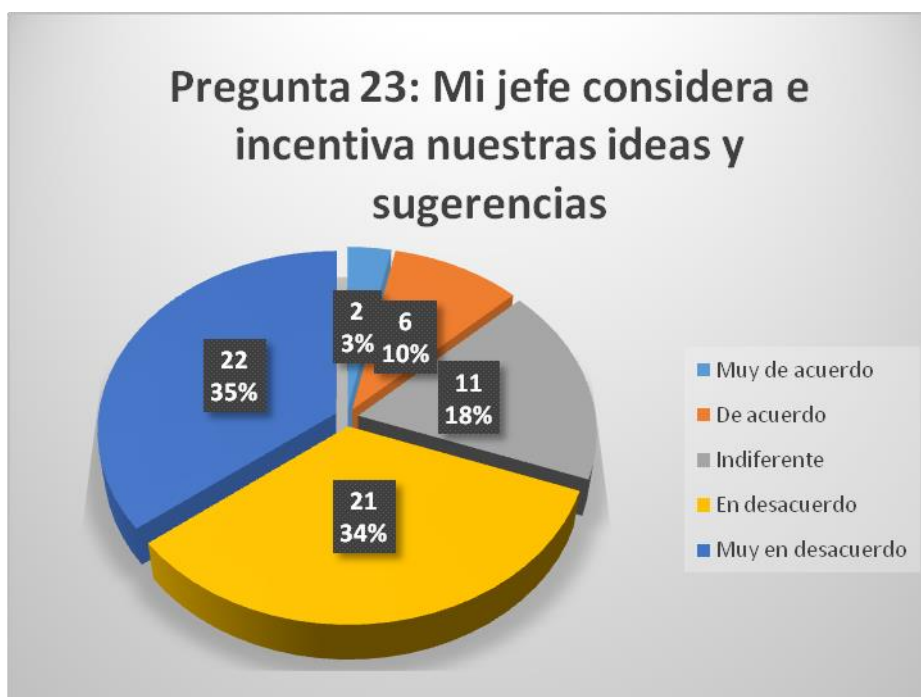


- Buscando medir la comunicación corporativa se investigó sobre la comunicación descendente, para ello se realizó la pregunta: “Mi jefe considera e incentiva nuestras ideas y sugerencias”, en dicha consulta se encontraron los siguientes resultados:

**Tabla 11.** Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación descendente (1)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	3.2
De acuerdo	6	9.7
Indiferente	11	17.7
En desacuerdo	21	33.9
Muy en desacuerdo	22	35.5
Total	62	100.0

**Figura 11.** Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación descendente (1)



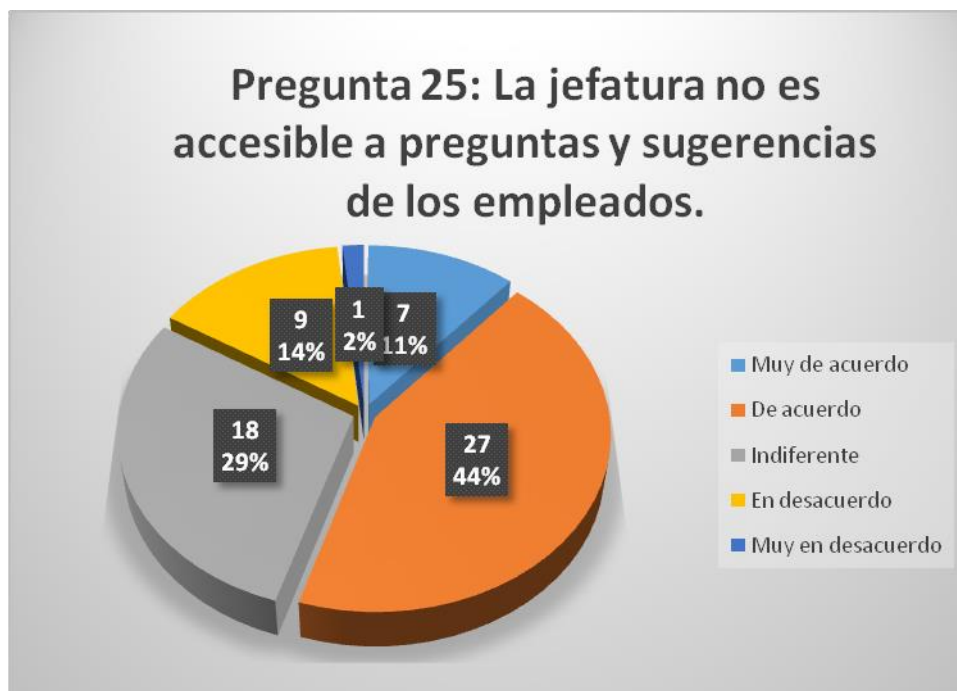
El 35.5% se encuentra muy en desacuerdo, el 33.9% se encuentra en desacuerdo, el 17.7% es indiferente y en porcentajes mucho menores el 9.7% se encuentra de acuerdo y el 3.2% se encuentra muy de acuerdo. En tal sentido, encontramos que los colaboradores no se sienten conformes con la comunicación que mantienen con su superior inmediato y consideran que no incentiva sus ideas y no toma en cuenta sugerencias.

- También evaluando la comunicación descendente se realizó la siguiente consulta: “La jefatura no es accesible a preguntas y sugerencias de los empleados” En dicha consulta se encontraron los siguientes resultados:

**Tabla 12.** Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación descendente (2)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	11.3
De acuerdo	27	43.5
Indiferente	18	29.0
En desacuerdo	9	14.5
Muy en desacuerdo	1	1.6
Total	62	100.0

**Figura 12.** Dimensión comunicación corporativa, indicador comunicación descendente (2)



El 43.5% se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 29% es indiferente y en porcentajes menores el 14.5% está en desacuerdo, el 11.3% se encuentra muy de acuerdo, y finalmente el 1.6% se encontraba muy en desacuerdo.

Teniendo en cuenta la información brindada por los colaboradores se concluye que los colaboradores no encuentran accesible la comunicación con el superior inmediato, en tal sentido se puede afirmar que la comunicación descendente no es positiva.

### 5.1.5 Variable Desempeño laboral

Con la finalidad de evaluar el desempeño laboral se investigó sobre la dimensión comportamiento considerando como indicadores el trabajo en equipo, autonomía y el respeto, se analizó también la dimensión Competencias teniendo como indicadores el desarrollo personal, capacitación y formación, finalmente se analizó la dimensión motivación, teniendo como indicadores el reconocimiento, incentivo monetario y crecimiento profesional, obteniendo los resultados que se detallan a continuación

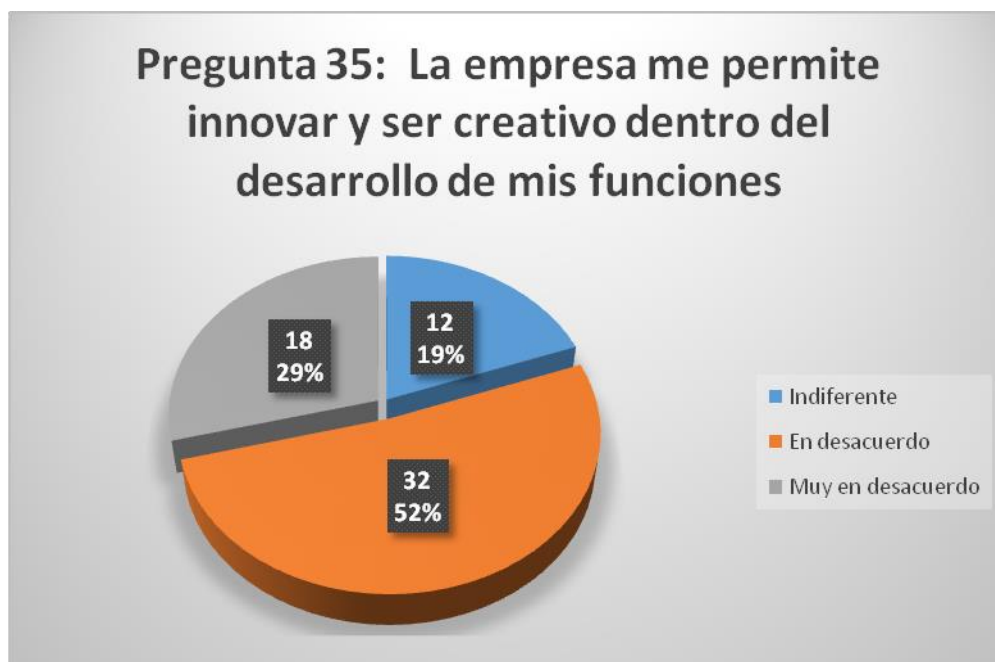
### 5.1.6 Dimensión Competencias

- Con la finalidad de evaluar las competencias se midió el desarrollo personal, para ello se realizó la siguiente consulta: “La empresa me permite innovar y ser creativo dentro del desarrollo de mis funciones”, encontrando los siguientes resultados:

**Tabla 13.** *Dimensión competencia, indicador desarrollo personal*

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	12	19.4
En desacuerdo	32	51.6
Muy en desacuerdo	18	29.0
Total	62	100.0

**Figura 13.** *Dimensión competencia, indicador desarrollo personal*



El 51.6% se encuentra en desacuerdo con la afirmación, el 29% se encuentra muy en desacuerdo, y finalmente el 19.4% es indiferente.

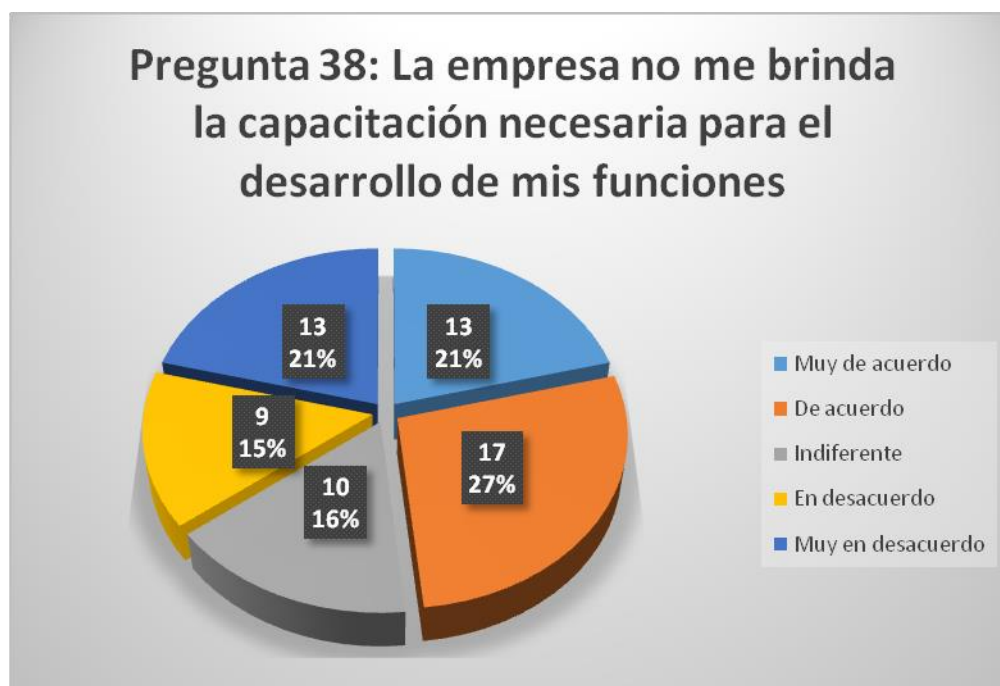
En tal sentido podemos concluir con la información brindada por los colaboradores que los colaboradores no cuentan con libertad para desarrollar sus funciones.

- Con la finalidad de medir las competencias de los colaboradores se evaluó la dimensión capacitación, realizando la pregunta: “La empresa no me brinda la capacitación necesaria para el desarrollo de mis funciones”, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 14.** *Dimensión competencia, indicador capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	13	21.0
De acuerdo	17	27.4
Indiferente	10	16.1
En desacuerdo	9	14.5
Muy en desacuerdo	13	21.0
Total	62	100.0

**Figura 14.** *Dimensión competencia, indicador capacidad*



El 27.4% de colaboradores se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 21% se encuentra muy de acuerdo y el mismo porcentaje se encuentra muy en desacuerdo, el 16.1% es indiferente y finalmente el 14.5% se encuentra en desacuerdo. En tal sentido podemos inferir que una gran parte de los colaboradores del área de Recursos Humanos siente que no se le brindan las capacitaciones necesarias para el correcto desarrollo de sus funciones.

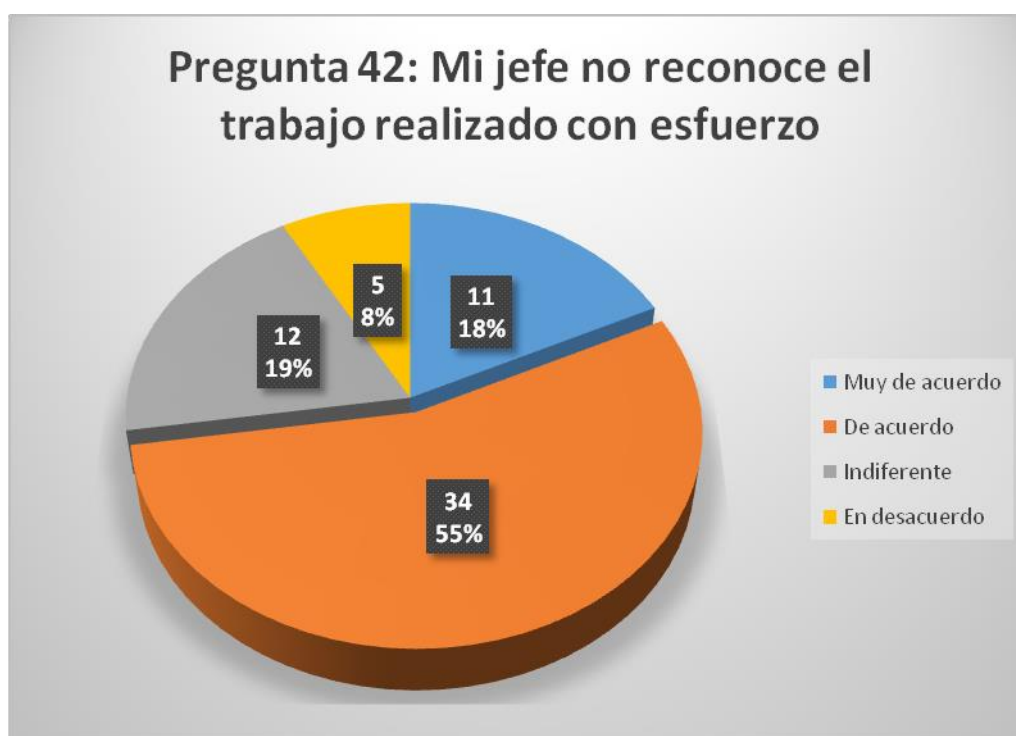
### 5.1.7 Dimensión Motivación

- Con la finalidad de evaluar la motivación se midió el reconocimiento, para ello se realizó la siguiente consulta: “Mi jefe no reconoce el trabajo realizado con esfuerzo”, encontrando los siguientes resultados:

**Tabla 15.** Dimensión motivación, indicador reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	17.7
De acuerdo	34	54.8
Indiferente	12	19.4
En desacuerdo	5	8.1
Total	62	100.0

**Figura 15.** Dimensión motivación, indicador reconocimiento



El 54.8% se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 19.4% es indiferente, el 17.7% se encuentra muy de acuerdo y finalmente y en porcentaje mucho menor el 8.1% se encuentra en desacuerdo.

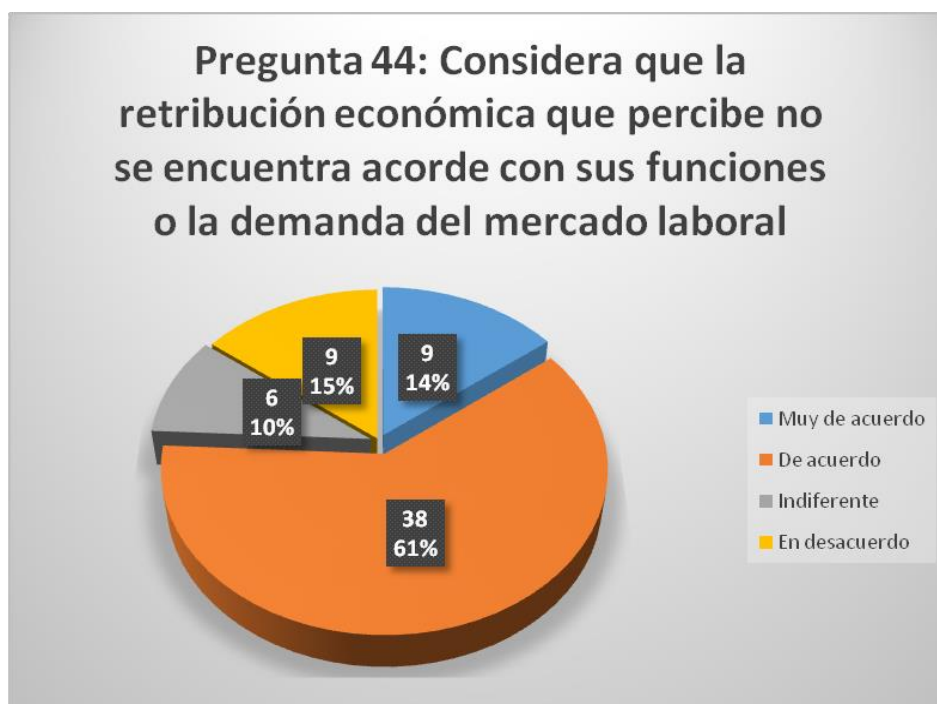
En tal sentido podemos concluir con la información brindada por los colaboradores que consideran que no se les brinda el reconocimiento esperado por las funciones que realizan.

- Evaluando la motivación se midió el incentivo monetario, para ello se realizó la consulta: “Considera que la retribución económica que percibe no se encuentra acorde con sus funciones o la demanda del mercado laboral” obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 16.** *Dimensión motivación, indicador monetario*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	14.5
De acuerdo	38	61.3
Indiferente	6	9.7
En desacuerdo	9	14.5
Total	62	100.0

**Figura 16.** *Dimensión motivación, indicador monetario*



El 61.3% se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 14.5% se encuentra muy de acuerdo y el mismo porcentaje se encuentra muy en desacuerdo finalmente el 9.7% es indiferente.

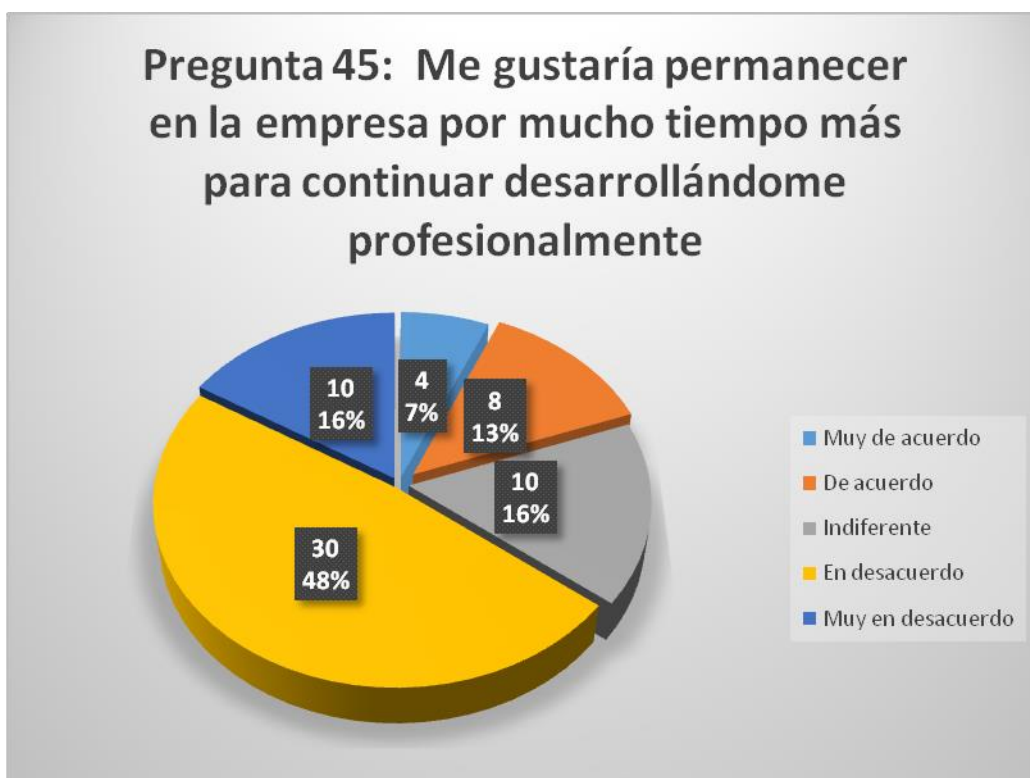
En tal sentido, podemos inferir que los colaboradores no se encuentran conformes con la retribución económica que se les brinda.

- Evaluando la motivación se midió el crecimiento profesional, para ello se realizó la consulta: “Me gustaría permanecer en la empresa por mucho tiempo más para continuar desarrollándome profesionalmente” obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 17.** Dimensión motivación, indicador crecimiento profesional

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	6.5
De acuerdo	8	12.9
Indiferente	10	16.1
En desacuerdo	30	48.4
Muy en desacuerdo	10	16.1
Total	62	100.0

**Figura 17.** Dimensión motivación, indicador desarrollo profesional



El 48.4% se encuentra en desacuerdo con la afirmación, el 16.1% se encuentra muy en desacuerdo y el mismo porcentaje se encuentra indiferente, el 12.9% se encuentra de acuerdo y finalmente el 6.5% se encuentra muy de acuerdo.

Considerando las respuestas brindadas por los colaboradores podemos concluir que no tienen interés de desarrollar una carrera a largo plazo en la empresa.



## 5.2. Análisis e interpretación de los resultados

De la investigación realizada se concluye lo siguiente:

1. Se confirma que los colaboradores consideran que su jefe o superior inmediato no crea un entorno adecuado para que puedan tener la confianza de expresarse, en tal sentido se verifica el surgimiento de un problema en el ambiente y/o entorno laboral.
2. Se concluye que la empresa si otorga recursos materiales necesarios para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones con libertad, por lo tanto, no deberían surgir inconvenientes referentes a falta de recursos materiales en el desarrollo de sus funciones.
3. Se verifica que los colaboradores perciben que el trato que se le brinda no es justo y se hacen diferencias de tipo socioeconómicos, racial o de edad. Con lo indicado en este punto se entiende que existen evidentes dificultades en el trato horizontal de los colaboradores.
4. Se confirma que los colaboradores sienten que no se les brinda una correcta retribución económica acorde a su preparación académica, lo que finalmente tiene un impacto en el bienestar del personal que labora en el área de Recursos Humanos.
5. Se concluye que los colaboradores consideran que las ideas que proponen no son escuchadas por sus superiores inmediatos, sienten que sus aportes no son apreciados por la empresa. Según lo expuesto en este punto se hace evidente la falta de comunicación ascendente, debido a la notoria falta de empatía por parte de los superiores inmediatos, quienes no toman en cuenta lo que les comunican las personas que están a su cargo.

6. Se verifica que la empresa no permite el desarrollo de ideas innovadoras. En tal sentido se estaría limitando las habilidades e incluso expectativas de desarrollo de los colaboradores.
7. Se concluye que la jefatura no es accesible a recibir preguntas o sugerencias, por lo tanto se descubre un inconveniente en la comunicación con los superiores inmediatos, los mismos que no se encuentran abiertos a escuchar opiniones.
8. Se confirma la existencia de problemas referidos al desarrollo personal, debido a que la investigación arroja como resultado que los colaboradores sienten que no se les permite innovar o ser creativos dentro del desarrollo de sus funciones.
9. Se verifica que no se brinda la capacitación requerida por los trabajadores para el desarrollo de sus funciones, lo que afecta directamente al desempeño laboral.
10. Referente a la motivación, se concluye que surge la problemática relacionada al reconocimiento, debido a que los jefes o superiores inmediatos no reconocen el trabajo realizado con esfuerzo.
11. Se confirma la existencia de otro factor de la motivación que nos lleva a identificar la problemática relacionada a incentivo monetario, debido a que la retribución económica que perciben no se encuentra acorde con sus funciones o la demanda del mercado laboral.
12. Se concluye que la problemática más resaltante que surge en la investigación, es la referida a crecimiento profesional dentro de la empresa, debido a que la investigación arroja como resultado que a los colaboradores no les gustaría permanecer en un futuro en la empresa, en tal sentido, se confirma que la empresa podría tener en un futuro cercano una problemática de fuga de talentos.



Con la información arrojada se confirman las hipótesis:

Hipótesis específica 1:

Evaluar la relación del desempeño laboral con el ambiente del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017.

Se confirma que el desempeño laboral está asociado con el ambiente de trabajo a través de la dimensión motivación.

- Hipótesis específica 2:

Evaluar la relación del desempeño laboral con la percepción del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017.

Se confirma que el desempeño laboral está asociado con la dimensión percepción de los colaboradores a través de los indicadores desarrollo personal (Innovación y creatividad) y reconocimiento del trabajo.

- Hipótesis específica 3:

Evaluar la relación del desempeño laboral con la comunicación corporativa del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017.

Se confirma que el desempeño organizacional está asociado a la dimensión comunicación corporativa a través de los indicadores capacitación, reconocimiento, incentivos monetarios y crecimiento profesional.

- Hipótesis general:

El desempeño laboral está asociado con el clima organizacional del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional en el año 2017.

Por lo expuesto anteriormente concluimos que el desempeño laboral de acuerdo con las hipótesis específicas 1,2 y 3 está asociado con el clima organizacional.

## Conclusiones

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones las cuales nos muestran los resultados obtenidos en el transcurso de nuestro estudio, las mismas que se proceden a detallar a continuación:

- Se confirma que existe un clara problemática de clima organizacional, la misma que finalmente influye en el desempeño laboral de los colaboradores, se encuentra el hecho de que los trabajadores no tienen una adecuada motivación para realizar sus funciones.
- Se concluye que los colaboradores perciben que de continuar laborando en la empresa no tendrían un crecimiento profesional que les permita innovar y ser creativos en el desarrollo de sus funciones. Además se verifica que los trabajadores perciben que no se les brinda un reconocimiento adecuado por el esfuerzo realizado durante el desempeño de sus funciones.
- Se confirma que los colaboradores sienten que no hay una adecuada comunicación corporativa, lo que finalmente afecta su reconocimiento, crecimiento profesional, incentivos monetarios y capacitaciones.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda a la organización evaluar el clima organizacional de la corporación así puede identificar las carencias o debilidades que posee la organización, y buscar soluciones de manera eficaz atacando el problema de raíz.
- Se recomienda a la organización iniciar capacitaciones de comunicación para el personal que se encuentra liderando la empresa quienes serán los emisores de la visión, misión y objetivos que busca la organización y serán los encargados además de escuchar al personal que tienen a su cargo.
- Se recomienda a la organización buscar fuentes de motivación relacionadas al reconocimiento y fomento de crecimiento profesional que ayude a la generación del compromiso con los colaboradores.

## Referencias

- Bain. (2003). *La productividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Brunet. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencia*. Trillas.
- Brunet, L. (1989). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: trillas.
- Chiavenato. (1989). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato. (1994). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Delgado Díaz, L., Vargar Aceves, M., Bravo Silva, J., & Becerra Bizarrón, M. (2009). *El clima organizacional como detonante de la Productividad empresarial*. México.
- Duran, V. (2007). *Ciencia y trabajo*. Recuperado el 05 de 09 de 2017, de Ciencia y trabajo: [www.cienciaytrabajo.cl/cytqa/EdicionesAnteriores/Volumen%2024.pdf](http://www.cienciaytrabajo.cl/cytqa/EdicionesAnteriores/Volumen%2024.pdf)
- Edel Navarro, Rubén; García Santillán, Arturo & Casiano Bustamante, Rocío (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Una investigación Volumen I de Universidad de Veracruz, México. P1-297
- Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chávez, R. M. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. España: Amarú.
- Fonseca, M. (2008). *Expresión oral y escrita*. Pearson.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2005). *Administración de productos y Operaciones*. México: International Thomson.
- Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (2015). *Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión*. Chile: Universidad de Los Lagos.
- Gellerman, S. W. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. (1992). *Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Gigch, J. (1987). *Teoría General de Sistemas*. México: Trillas.
- Guillén, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. España: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Jackson, S. (2006). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Mexico: Thomson.
- Hernandez. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hooghiemstra. (1996). *Gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. España: Deusto.
- Lima, C., & Juarez, A. (2008). *Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)*. Recuperado el 05 de 09 de 2017, de <http://ww3.achs.cl/cyt/EdicionesAnteriores/Volumen%2030.pdf>
- Marx, K. (1980). *El Capital*. España: Siglo XXI editores.



- Maslow. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Mc Graw Hill.
- Mayurí, J. V. (2006). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Medina Macias, Arianne & Avila Vidal, Adalberto (2002) *Evolución de la teoría administrativa. una visión desde la psicología organizacional*. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Mertens. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. México: CONOCER-OIT/CINTERFOR.
- Miyamoto, M. (1981). *Instrumental activity in achievement motivation*. Japan: Department of Child Study, Faculty of Home Economic.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Olaz. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Revista de sociología - Universidad de Murcia N°91*.
- Oviedo, G. L. (30 de octubre de 2017). *Universidad de los andes*. Obtenido de <https://www.ufrgs.br/psicoeduc/gestalt/percepcion-en-la-teoria-gestalt/>
- Palma, S. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima: Piramide.
- Parsons, T. (1966). *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pasturino, M. (1999). *La construcción de competencias profesionales y laborales en los programas de inserción productiva*. San Salvador: Cinterfor / OIT.
- Paz, C., & Gonzales, D. (23 de agosto de 2013). *Nulan*. Recuperado el 08 de octubre de 2017, de <http://nulan.mdp.edu.ar>
- Peralta, R. (2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de 10 de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>
- Prieto, F., & Peiro, J. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Síntesis, S.A.
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=WFEiuh7>
- Rensis, L. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México.
- Robbins. (1999). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones*. México D.F.: Pearson Education.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, P. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Rodriguez, S., & Hernández, P. (1994). Introducción a la administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. En S. Rodriguez, & P. Hernández, *Introducción a la administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (pág. 56). Mexico: McGraw-Hill.
- S.A. (15 de febrero de 2009). *Blogspot*. Recuperado el 08 de 10 de 2017, de <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- Schneider. (1975). *Organizational climates: An essay*. Estados Unidos: University of Maryland.
- Schneider, B. (1983). *Individual differences and organizational climate: i. The research plan and questionnaire development*.
- Stoner, & Freeman. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall hispanoamericana.
- Toro. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas Colombianas*. Medellín: Cincel.
- Torres, H. (1987). *Análisis teórico de la productividad desde la perspectiva de la ciencia administrativa. Tesis Predoctoral*. México:: Instituto Politécnico nacional.

- Uribe, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.
- Vargas, E. Q. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de pacucha, andahuaylas, 2015* . Andahuaylas: Universidad Nacional Jose María Arguedas.
- Velazco, J. (2007). *Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos*. Madrid: Pirámide.
- Vera , A., Carrasco, C., Contreras , G., & Arteaga, O. (2007). *Presentismo y su relevancia para la Salud Ocupacional en Chile*. Chile: Ciencia y Trabajo.
- Villalobos, G. (2014). *El clima organizacional y las condiciones de trabajo, implicaciones para generar personas y trabajos saludables*. Colombia: Psicóloga Universidad Javeriana .
- Villanueva, K. J. (2012). *Análisis del clima organizacional y su impacto en el área de producción de la empresa plásticos del Cupatitzio S.A. de C.V.* México: Universidad Nacional autónoma de México.
- Watson, J. (1924). *Behaviorism*. New York: W.W. Norton.
- Winter, D., & Stewart , A. (1978). *The power motive*. New York: H. London & J. Exner.

## Apéndices

### Apéndice A: Encuesta

Bienvenido, queremos conocer tu opinión sobre aspectos relacionados a la definición de clima organizacional y el desempeño laboral en tu área de Recursos Humanos, por favor, contesta la encuesta con honestidad de manera que la información brindada sea real y objetiva.

Gracias por tu participación.

Por favor completar los siguientes datos:

Edad:

Sexo: F  M

Nivel educativo:

Tiempo de experiencia profesional:

Tiempo de servicio en el área:

Para la resolución de la encuesta, por favor considerar la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

	1	2	3	4	5
Mi jefe crea un medio donde me siento cómodo para hacerle comentarios					
El ámbito de la empresa me permite desarrollarme y exponer ideas					
El ámbito creado por mi jefe no me permite tener la confianza de expresarme					
Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda en las oficinas de la empresa					
Las instalaciones de la empresa me permiten realizar mi trabajo de manera confortable y segura					
No puedo realizar mis funciones con comodidad debido a que el inmobiliario no es el adecuado o no cuento con los recursos necesarios.					
La empresa me otorga los recursos que preciso para poder desarrollar mi trabajo.					
No cuento con el material necesario para el desarrollo de mis funciones					
La empresa me brinda los equipos y materiales de trabajo para el correcto desarrollo de mis funciones.					
Siento que el trato de las personas en la empresa es justo y no se hacen diferencias de ningún tipo (Socioeconómicas, racial, edad)					

En algunas ocasiones el comportamiento corporativo no es gentil					
Siento que el trato de las personas en la empresa no es amable y se hacen distinciones					
Considera que la empresa le brinda una retribución acorde a su preparación académica					
Teniendo en cuenta su nivel académico, se considera bien remunerado.					
El pago que se le brinda no es el adecuado considerando su nivel de preparación					
La empresa me brinda beneficios especiales (no sólo económicos)					
Recomendaría sin ningún reparo los servicios que ofrece la empresa.					
Conozco los servicios que se ofrecen en la empresa					
No recomendaría nuestra empresa a un posible cliente.					
Mis ideas son valoradas sin importar que sean distintas a lo tradicional.					
Considera que la compañía aprecia las ideas que los colaboradores pueden aportar.					
La empresa no permite el desarrollo de ideas innovadoras					
Mi jefe considera e incentiva nuestras ideas y sugerencia					
Considera que los jefes escuchan las opiniones y consejos de los empleados					
La jefatura no es accesible para preguntas y sugerencias de cualquier empleado					
Los colaboradores confían en sus compañeros de trabajo					
Considera que sus compañeros confían en su trabajo					
Las personas que laboran en la empresa no son transparentes					
En la empresa nos unimos para lograr nuestros objetivos y trabajamos en equipo					
En la empresa no existe un sentimiento de equipo					
Considera que puede realizar su trabajo con libertad y puede tomar sus propias decisiones					
Considera que en su trabajo lo controlan y no le permiten desenvolverse con libertad.					
Siempre cumplo con eficiencia y disciplina las tareas que me asignan					
En algunas ocasiones no me es posible completar las funciones que me encomiendan					
La empresa me permite innovar y ser creativo dentro del desarrollo de mis funciones.					
La empresa me limita y no me permite innovar.					
La empresa me da la oportunidad de capacitarme y desarrollarme dentro de la organización.					
La empresa no me brinda la capacitación necesaria para el desarrollo de mis funciones					
Las funciones que realiza en la empresa van acorde su preparación profesional					

La labor que desempeño no se relacionan con mi carrera profesional o las responsabilidades que le han asignado no se relacionan con su preparación académica					
Recibo reconocimiento por parte de mis jefes por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
Mi jefe no reconoce el trabajo realizado con esfuerzo					
Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas					
Considera que la retribución económica que recibe no se encuentra acorde con sus funciones o a la demanda del mercado laboral.					
Me gustaría permanecer en la empresa por mucho tiempo más para continuar desarrollándome profesionalmente					
La empresa no me permite crecer profesionalmente					

## Apéndice B: Matriz de Consistencia

### TITULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS DE UN OUTSOURCING INTERNACIONAL EN EL AÑO 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>PRINCIPAL</b> ¿De qué forma el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima metropolitana en el año 2017?</p> <p><b>SECUNDARIOS</b> ¿De qué forma el ambiente se relaciona con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima metropolitana en el año 2017?</p> <p>¿De qué forma la percepción se relaciona con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima metropolitana en el año 2017?</p> <p>¿De qué forma la comunicación corporativa se relaciona con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima metropolitana en el año 2017?</p>	<p><b>GENERAL</b> Identificar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima metropolitana en el año 2017.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> Identificar la relación del ambiente y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima metropolitana en el año 2017</p> <p>Identificar la relación de la percepción y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima metropolitana en el año 2017</p> <p>Identificar la relación de la comunicación corporativa y el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima metropolitana en el año 2017</p>	<p><b>GENERAL</b> El desempeño laboral está asociado con el clima organizacional del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima Metropolitana en el año 2017.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> Evaluar la relación del desempeño laboral con el ambiente del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima Metropolitana en el año 2017.</p> <p>Evaluar la relación del desempeño laboral con la percepción del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima Metropolitana en el año 2017.</p> <p>Evaluar la relación del desempeño laboral con la comunicación corporativa del personal de Recursos Humanos de un outsourcing internacional de Lima Metropolitana en el año 2017.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Clima organizacional</p> <p>Percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales</p>	<p>Ambiente</p> <p>Percepción</p> <p>Comunicación corporativa</p> <p>Comportamiento</p> <p>Competencias</p> <p>Motivación</p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Método de investigación</b></p> <p>Deductivo - Explicativo</p> <p><b>Población</b></p> <p>La población estará conformada por el personal de Recursos Humanos de un outsourcing de Lima metropolitana en el año 2017</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>La muestra es censal (62)</p> <p><b>Instrumentos de recolección de datos</b></p> <p>Aplicación de encuesta</p>

## Apéndice C

### **Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerización Decreto Supremo N° 006-2008-TR 12/09/2008**

#### CONSIDERANDO:

El artículo 1° de la Ley N° 29245, Ley que regula los servicios de tercerización, que establece que el objeto de dicha norma es regular los casos en que procede la tercerización, los requisitos, derechos y obligaciones, así como las sanciones aplicables a las empresas que desnaturalizan el uso de este método de vinculación empresarial.

El Decreto Legislativo N° 1038 que precisa los alcances de la Ley N° 29245, especialmente en lo concerniente al tiempo requerido para adecuarse a los requisitos exigidos en el artículo 2° de la misma, así como en lo referido al origen legal de los derechos y beneficios que impone la solidaridad establecida en el artículo 9° de la referida Ley.

De conformidad con lo regulado en el numeral 8 del artículo 118° de la Constitución Política del Perú y en el numeral 3 del artículo 11° de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; DECRETA:

#### Artículo 2°.- Ámbito de la tercerización

El ámbito de la Ley comprende a las empresas principales cuyos trabajadores estén sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que tercerizan su actividad principal, siempre que se produzca con desplazamiento continuo de los trabajadores de las empresas tercerizadoras a los centros de trabajo o de operaciones de aquellas. La tercerización de servicios en el sector público se rige por las normas de contrataciones y adquisiciones del Estado y normas especiales que se expidan sobre la materia.

Los contratos y figuras empresariales que se encuentran regulados en el artículo 3° de la Ley configuran supuestos de tercerización cuando se realizan de acuerdo con las definiciones de la Ley y del presente reglamento. Los mecanismos de vinculación empresarial como la tercerización sin desplazamiento continuo y las provisiones de bienes y servicios sin tercerización, se encuentran fuera del ámbito de la Ley.

#### Artículo 3°.- Requisitos

Para efectos de la Ley, los cuatro requisitos señalados en el primer párrafo del artículo 2° de la misma son copulativos. La inexistencia de uno, cualquiera de ellos, desvirtúa la tercerización.

#### Artículo 4°.- Elementos característicos

4.1. Los elementos propios de los servicios de tercerización que se encuentran regulados en el segundo párrafo artículo 2° de la Ley constituyen, entre otros, indicios de la existencia de autonomía empresarial, los cuales deben ser evaluados en cada caso concreto, considerando la actividad económica, los antecedentes, el momento de inicio de la actividad empresarial, el tipo de actividad delegada y la dimensión de las empresas principal y tercerizadora.

4.2. De acuerdo con lo previsto por el artículo 1° del Decreto Legislativo, la pluralidad de clientes no será un indicio a valorar en los siguientes casos:

a) Cuando el servicio objeto de tercerización sólo sea requerido por un número reducido de empresas o entidades dentro del ámbito geográfico, del mercado o del sector en que desarrolla sus actividades la empresa tercerizadora.

b) Cuando, en base a la naturaleza del servicio u obra, existan motivos atendibles para el establecimiento de pacto de exclusividad entre la empresa principal y la tercerizadora.

c) Cuando la empresa tercerizadora se encuentre acogida al régimen de la micro empresa.

4.3. Se entiende que la empresa tercerizadora cuenta con equipamiento cuando las herramientas o equipos que utilizan sus trabajadores son de su propiedad o se mantienen bajo la administración y responsabilidad de aquélla. Cuando resulte razonable, la empresa tercerizadora podrá usar equipos o locales que no sean de su propiedad, siempre que los mismos se encuentren dentro de su ámbito de administración o formen parte componente o vinculada directamente a la actividad o instalación productiva que se le haya entregado para su operación integral.

4.4. Tanto la empresa tercerizadora como la empresa principal podrán aportar otros elementos de juicio o indicios destinados a demostrar que el servicio ha sido prestado de manera autónoma y que no se trata de una simple provisión de personal, tales como la separación física y funcional de los trabajadores de una y otra empresa, la existencia de una organización autónoma de soporte a las actividades objeto de la tercerización, la tenencia y utilización por parte de la empresa tercerizadora de habilidades, experiencia, métodos, secretos industriales, certificaciones, calificaciones o, en general, activos intangibles volcados sobre la actividad objeto de tercerización, con los que no cuente la empresa principal, y similares.

*[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS\\_006\\_2008\\_TR.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_006_2008_TR.pdf)*