



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
GLOBALES**

**Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del área de  
operaciones de una agencia de aduana, con proyección global, Lima, 2023**

**TESIS**

**Para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de  
Negocios Globales**

**AUTOR**

Ramirez Isla, Marcelo Javier  
**ORCID:** 0009-0002-7573-2348

**ASESORA**

Casas Quispe María Isabel  
**ORCID:** 0000-0002-0445-374X

**Lima, Perú**

**2023**

## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor**

Ramirez Isla, Marcelo Javier

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 73692240

### **Datos de asesora**

Casas Quispe, María Isabel

Tipo de documento de identidad de la ASESORA: DNI

Número de documento de identidad de la ASESORA: 45705128

### **Datos del jurado**

**JURADO 1:** Villar Córdova Icochea, Mario Andrés Martín, **DNI:** 07877999, **ORCID:** 0000-0002-0786-6531

**JURADO 2:** Minchola Guardia, Renzo Daniel, **DNI:** 45614158, **ORCID:** 0000-0003-2944-8207

**JURADO 3:** Vílchez Túpac, Ana María, **DNI:** 45792969, **ORCID:** 0000-0002-5919-0086

**JURADO 4:** Valdivia Ramirez, Elma Ruth, **DNI:** 40748952, **ORCID:** 0000-0003-0272-550X

### **Datos de la investigación**

**Campo del conocimiento OCDE:** 5.02.04

**Código del programa:** 416016

**DEDICATORIA**

A mis padres, Fernando y Manuela, por empujarme a seguir mis sueños y enseñarme cada día a ser una mejor persona. A mis hermanas, Erika y Liliana, por ser mi ejemplo de superación.

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi asesora por su apoyo y motivación constante, a mis profesores por todos los conocimientos impartidos, a los compañeros y amigos que me acompañaron a lo largo de la carrera y a Dios por darme la fortaleza y guiarme en mi camino.

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación brindará información de carácter cuantitativo que servirá como soporte para las bases teóricas planteadas sobre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores en una Agencia de Aduanas. Con respecto al contenido de la tesis, en el primer capítulo se presenta el planteamiento del estudio, donde se analiza el contexto de la empresa y se explica la problemática, se definen los objetivos tanto general como específicos de la investigación, la justificación e importancia del estudio y los alcances y limitaciones. En el segundo capítulo se exponen investigaciones nacionales e internacionales previas, además de diversas teorías realizadas por diferentes autores sobre las variables de estudio y la definición de términos básicos. En el tercer capítulo se exponen las hipótesis planteadas y la operacionalización de las variables. En el cuarto capítulo, se detalla la metodología aplicada tomando en cuenta el tipo, método y diseño de la investigación, adicionalmente se define la población y muestra del estudio, así como el instrumento y técnica que se utiliza para el levantamiento y análisis de los datos. Con respecto al quinto capítulo, se presentan los resultados de la investigación y la comparación de los mismos con los trabajos previos que estudiaron la incidencia de las mismas variables. Finalmente, en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta los resultados obtenidos.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>13</b>
1.1. Formulación del problema .....	13
1.1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.1.1. Diagnóstico de la empresa.....	15
1.1.1.2. Pronóstico de la empresa.....	16
1.1.1.3. Control de pronóstico .....	17
1.1.2. Problema Principal.....	18
1.1.3. Problemas Secundarios .....	18
1.2. Objetivos, General y Específicos .....	19
1.2.1. Objetivo General.....	19
1.2.2. Objetivos Específicos.....	19
1.3. Justificación o importancia del estudio.....	19
1.3.1. Justificación Teórica .....	19
1.3.2. Justificación Práctica.....	20
1.3.3. Justificación Metodológica .....	20
1.3.4. Importancia .....	20
1.4. Alcance y limitaciones y delimitaciones.....	21
1.4.1. Alcance .....	21
1.4.2. Limitaciones.....	21

1.4.2.1. Limitación Teórica .....	21
1.4.2.2. Limitación Espacial.....	21
1.4.2.3. Limitación Temporal.....	21
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....</b>	<b>22</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.1.1. Antecedentes Nacionales .....	22
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	25
2.2. Bases teórico-científicas .....	30
2.2.1. Marco Histórico .....	30
2.2.2. Marco Legal.....	34
2.2.3. Marco Teórico.....	38
2.2.3.1. Clima organizacional.....	38
2.2.3.2. Desempeño laboral.....	50
2.3. Estado del arte.....	56
2.4. Definición de términos básicos.....	61
<b>CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>64</b>
3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos.....	64
3.1.1. Hipótesis general.....	64
3.1.2. Hipótesis específicas .....	64
3.2. Variables de estudio y su operacionalización .....	65
3.3. Matriz de operacionalización de las variables .....	67

<b>CAPÍTULO IV METODOLOGÍA</b> .....	70
4.1. Tipo, enfoque, alcance y método de investigación.....	70
4.1.1. Tipo.....	70
4.1.2. Método.....	70
4.1.3. Alcance .....	70
4.1.4. Corte .....	71
4.1.5. Enfoque.....	71
4.2. Diseño de la investigación .....	71
4.3. Población y muestra (unidad de análisis) .....	71
4.4. Instrumentos de obtención de datos.....	72
4.4.1. Validez y confiabilidad del instrumento .....	72
4.4.1.1. Validez del instrumento.....	72
4.4.1.2. Confiabilidad del instrumento .....	73
4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	74
4.6. Procedimiento de ejecución de estudio.....	74
<b>CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	76
5.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	76
5.1.1. Análisis e interpretación de los resultados descriptivos.....	76
5.1.1.1. Clima organizacional.....	76
5.1.1.2. Desempeño laboral.....	90
5.1.2. Análisis e interpretación de los resultados inferenciales (hipótesis general) .....	95

5.2. Contrastación de hipótesis (hipótesis específicas).....	97
5.3. Discusión de resultados .....	105
5.4. Benchmarking.....	109
5.5. Actividades para la mejora continua.....	113
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>116</b>
5.1. Conclusiones.....	116
5.1. Recomendaciones .....	117
<b>Referencias iniciales .....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Dimensiones del Desempeño Laboral</i> .....	54
<b>Tabla 2</b> <i>Operacionalización de Unidades de Análisis</i> .....	66
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz de Operacionalización de Clima Organizacional</i> .....	67
<b>Tabla 4</b> <i>Matriz de operacionalización de Desempeño laboral</i> .....	68
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de Consistencia</i> .....	69
<b>Tabla 6</b> <i>Validez del Instrumento</i> .....	73
<b>Tabla 7</b> <i>Procesamiento de Casos de la Investigación</i> .....	74
<b>Tabla 8</b> <i>Resultados Alfa de Cronbach</i> .....	74
<b>Tabla 9</b> <i>¿Existen oportunidades de realizar línea de carrera dentro de la empresa?</i> .....	76
<b>Tabla 10</b> <i>¿Las actividades que realiza le permiten aprender y desarrollarse?</i> .....	77
<b>Tabla 11</b> <i>¿Los jefes se interesan por el éxito de los trabajadores?</i> .....	78
<b>Tabla 12</b> <i>¿La empresa promueve el desarrollo de habilidades personales?</i> .....	79
<b>Tabla 13</b> <i>¿Se considera usted factor clave para el éxito de la empresa?</i> .....	80
<b>Tabla 14</b> <i>¿Se siente comprometido con el crecimiento de la empresa?</i> .....	81
<b>Tabla 15</b> <i>¿Los jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan?</i> .....	82
<b>Tabla 16</b> <i>¿Considera usted que existe un trato justo en la empresa?</i> .....	83
<b>Tabla 17</b> <i>¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea?</i> .....	84
<b>Tabla 18</b> <i>¿Usted cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?</i> .....	85
<b>Tabla 19</b> <i>¿La empresa fomenta y promueve la comunicación interna, incluso entre trabajadores de diferentes jerarquías?</i> .....	86
<b>Tabla 20</b> <i>¿La empresa cuenta con recursos materiales y tecnología necesaria para facilitar el trabajo?</i> .....	87

<b>Tabla 21</b> <i>¿Percibe usted apoyo por parte de sus compañeros de trabajo? .....</i>	88
<b>Tabla 22</b> <i>¿La remuneración que recibe es adecuada y compensa el trabajo realizado? .....</i>	89
<b>Tabla 23</b> <i>¿Considera que sus habilidades le permiten desempeñarse adecuadamente en sus funciones?.....</i>	90
<b>Tabla 24</b> <i>¿Se considera capaz de afrontar nuevos retos en el trabajo? .....</i>	91
<b>Tabla 25</b> <i>¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su cargo correctamente?.....</i>	92
<b>Tabla 26</b> <i>¿Constantemente busca adquirir nuevas responsabilidades en el trabajo? .....</i>	93
<b>Tabla 27</b> <i>¿Propone soluciones ante los problemas que se presentan en el trabajo?.....</i>	94
<b>Tabla 28</b> <i>Chi-cuadrado de las variables clima organizacional y desempeño laboral.....</i>	96
<b>Tabla 29</b> <i>Medidas simétricas de las variables clima organizacional y desempeño laboral... </i>	96
<b>Tabla 30</b> <i>Tabla cruzada de la dimensión autorrealización con la variable desempeño laboral .....</i>	97
<b>Tabla 31</b> <i>Chi-cuadrado de la dimensión autorrealización con la variable desempeño laboral .....</i>	97
<b>Tabla 32</b> <i>Medidas simétricas de la dimensión autorrealización con la variable desempeño laboral.....</i>	98
<b>Tabla 33</b> <i>Tabla Cruzada de la dimensión involucramiento laboral con la variable desempeño laboral.....</i>	99
<b>Tabla 34</b> <i>Chi-cuadrado de la dimensión involucramiento laboral con la variable desempeño laboral.....</i>	99
<b>Tabla 35</b> <i>Medidas simétricas de la dimensión involucramiento laboral con la variable desempeño laboral .....</i>	100
<b>Tabla 36</b> <i>Tabla Cruzada de la dimensión supervisión con la variable desempeño laboral</i>	100
<b>Tabla 37</b> <i>Chi-cuadrado de la dimensión supervisión con la variable desempeño laboral...</i>	101

<b>Tabla 38</b> <i>Medidas simétricas de la dimensión supervisión con la variable desempeño laboral</i> .....	101
<b>Tabla 39</b> <i>Tabla Cruzada de la dimensión comunicación con la variable desempeño laboral</i> .....	102
<b>Tabla 40</b> <i>Chi-cuadrado Dimensión de la dimensión comunicación con la variable desempeño laboral.....</i>	102
<b>Tabla 41</b> <i>Medidas simétricas de la dimensión comunicación con la variable desempeño laboral.....</i>	103
<b>Tabla 42</b> <i>Tabla Cruzada de la dimensión condiciones laborales con la variable desempeño laboral.....</i>	103
<b>Tabla 43</b> <i>Chi-cuadrado de la dimensión condiciones laborales con la variable desempeño laboral.....</i>	104
<b>Tabla 44</b> <i>Medidas simétricas de la dimensión condiciones laborales con la variable desempeño laboral.....</i>	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Matriz de Ishikawa</i> .....	15
<b>Figura 2</b> <i>Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg</i> .....	44
<b>Figura 3</b> <i>Componentes objetivos</i> .....	47
<b>Figura 4</b> <i>Componentes subjetivos</i> .....	48
<b>Figura 5</b> <i>¿Existen oportunidades de realizar línea de carrera dentro de la empresa?</i> .....	76
<b>Figura 6</b> <i>¿Las actividades que realiza le permiten aprender y desarrollarse?</i> .....	77
<b>Figura 7</b> <i>¿Los jefes se interesan por el éxito de los trabajadores?</i> .....	78
<b>Figura 8</b> <i>¿La empresa promueve el desarrollo de habilidades personales?</i> .....	79
<b>Figura 9</b> <i>¿Se considera usted factor clave para el éxito de la empresa?</i> .....	80
<b>Figura 10</b> <i>¿Se siente comprometido con el crecimiento de la empresa?</i> .....	81
<b>Figura 11</b> <i>¿Los jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan?</i> .....	82
<b>Figura 12</b> <i>¿Considera usted que existe un trato justo en la empresa?</i> .....	83
<b>Figura 13</b> <i>¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea?</i> .....	84
<b>Figura 14</b> <i>¿Usted cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?</i> .....	85
<b>Figura 15</b> <i>¿La empresa fomenta y promueve la comunicación interna, incluso entre trabajadores de diferentes jerarquías?</i> .....	86
<b>Figura 16</b> <i>¿La empresa cuenta con recursos materiales y tecnología necesaria para facilitar el trabajo?</i> .....	87
<b>Figura 17</b> <i>¿Percibe usted apoyo por parte de sus compañeros de trabajo?</i> .....	88
<b>Figura 18</b> <i>¿La remuneración que recibe es adecuada y compensa el trabajo realizado?</i> .....	89
<b>Figura 19</b> <i>¿Considera que sus habilidades le permiten desempeñarse adecuadamente en sus funciones?</i> .....	90

<b>Figura 20</b> <i>¿Se considera capaz de afrontar nuevos retos en el trabajo? .....</i>	91
<b>Figura 21</b> <i>¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su cargo correctamente? .....</i>	92
<b>Figura 22</b> <i>¿Constantemente busca adquirir nuevas responsabilidades en el trabajo? .....</i>	93
<b>Figura 23</b> <i>¿Propone soluciones ante los problemas que se presentan en el trabajo? .....</i>	94

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación establece como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una agencia de aduana, con proyección global, Lima, 2023. Se emplea una metodología de tipo aplicada y cuantitativa, descriptiva y correlacional; con un método hipotético-deductivo y utilizando un diseño no experimental de corte transversal. La población está compuesta por los trabajadores de una agencia de aduana, los cuales conforman un total de 65 colaboradores. En relación a la muestra, se aplica el censo, por lo que está conformada por el total de la población. De acuerdo a las bases teóricas propuestas, se busca comprobar la hipótesis presentada que afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa que es objeto de estudio.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, agencia de aduana.

**ABSTRACT**

The objective of this research work is to determine the relationship between the organizational climate and work performance in the collaborators of a customs agency in Lima, based on a global approach. An applied and quantitative, descriptive and correlational methodology is used; with a hypothetical deductive method and using a non-experimental cross-sectional design. The population is made up of the workers of a customs agency, which make up a total of 65 collaborators. In relation to the sample, the census is applied, so it is made up of the total population. According to the theoretical bases proposed, it seeks to verify the hypothesis presented that states that there is a direct relationship between the organizational climate and job performance in the company that is the object of study.

**Keywords:** Organizational climate, job performance, customs agency.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho de pesquisa é determinar a relação entre o clima organizacional e o desempenho no trabalho dos colaboradores de uma agência aduaneira de Lima, com base em uma abordagem global. É utilizada uma metodologia aplicada e quantitativa, descritiva e correlacional; com um método dedutivo hipotético e usando um desenho transversal não experimental. A população é constituída pelos trabalhadores de uma agência aduaneira, que perfazem um total de 65 colaboradores. Em relação à amostra, aplica-se o censo, portanto é constituída pela população total. De acordo com as bases teóricas propostas, busca-se verificar a hipótese apresentada que afirma que existe uma relação direta entre o clima organizacional e o desempenho no trabalho na empresa objeto de estudo.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, desempenho no trabalho, agência aduaneira.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad, debido al cambio que existe en los modelos económicos de distintos países pertenecientes a Latinoamérica y el Caribe los cuales están más orientados a promover la apertura e integración global, las aduanas de estos países han venido desarrollándose con el objetivo de facilitar el comercio internacional (ComexPerú, 2017).

De acuerdo al BM (como se citó en ComexPerú, 2017), la aduana en el Perú se ha estado destacando por la buena orientación de sus procesos, por su efectividad, transparencia y por la correcta implementación de buenas prácticas relacionadas a promover la seguridad y facilidad del comercio exterior, además de promover la implementación de sistemas informáticos que ayudan a agilizar sus procesos.

Por lo tanto, las agencias de aduana necesitan contar con un equipo de trabajo compuesto por personas altamente capacitadas que posean un buen nivel de especialización de sus procesos para que puedan ejercer sus labores de manera eficiente; para poder lograr esto, es fundamental que se ofrezcan las mejores condiciones laborales de modo que les permita optimizar su desempeño y lograr los objetivos propuestos (Escobedo y Quiñones, 2020).

La empresa objeto de estudio para la presente investigación se encuentra dedicada a brindar servicios de agenciamiento aduanero para las operaciones de importación y exportación. Cuenta con más de 29 años de experiencia en el mercado de Comercio Exterior. Durante este periodo, ha logrado adquirir diversos Certificados que avalan la calidad de su servicio, seguridad, confidencialidad y eficiencia.

Sin embargo, se encontró que el clima organizacional en la empresa, y más precisamente dentro del área de operaciones, no es el adecuado debido a que no están enfocados en el bienestar total de sus trabajadores. Una de las razones por la cual cuentan con este problema, es porque desde un principio no se tienen bien definidas cuáles serán las funciones exactas que realizará cada trabajador, ya que esto depende de los clientes que se les vayan a asignar pues cada uno tiene un tratamiento diferente dependiente del rubro en el que se encuentren y no tienen un orden adecuado para decidir qué trabajador estará trabajando con determinado número de clientes, lo cual genera un clima de incertidumbre desde el primer momento.

Además de esto, no se preocupan en brindar una correcta inducción a los trabajadores acerca de las actividades que tienen que realizar, generalmente porque no cuentan con la disponibilidad de personal adecuado para hacerlo, generando que los colaboradores no se sientan lo suficientemente preparados para afrontar la carga laboral.

Otra de las razones es porque muchos colaboradores no se encuentran satisfechos con el salario que reciben, puesto que consideran que no tiene relación con la labor que realizan, tomando en cuenta que algunos días incluso tienen que quedarse laborando más tiempo de lo indicado y no necesariamente con un reconocimiento económico por ello.

Por el lado de las instalaciones tampoco se tienen las mejores condiciones ya que no se preocupan por realizar el mantenimiento adecuado al espacio de trabajo y a los equipos que se utilizan, ocasionando que en diversas oportunidades sufran de fallas y averías por el largo de tiempo de uso, lo cual interrumpe la fluidez del trabajo y genera estrés en los trabajadores.

Todos estos puntos y más, han generado un clima de insatisfacción laboral y desmotivación en los colaboradores, generando incluso que no se sientan muy comprometidos con la empresa. Esto puede representar un gran problema, tomando en cuenta que son los colaboradores la pieza fundamental para hacer que todas las operaciones se realicen de la mejor manera. Si ellos no

se sienten a gusto ni reciben la motivación que requieren, entonces su nivel de productividad bajará afectando a las operaciones, lo cual se vería reflejado en la calidad del servicio que ofrece la empresa y finalmente en el nivel de satisfacción de los clientes.

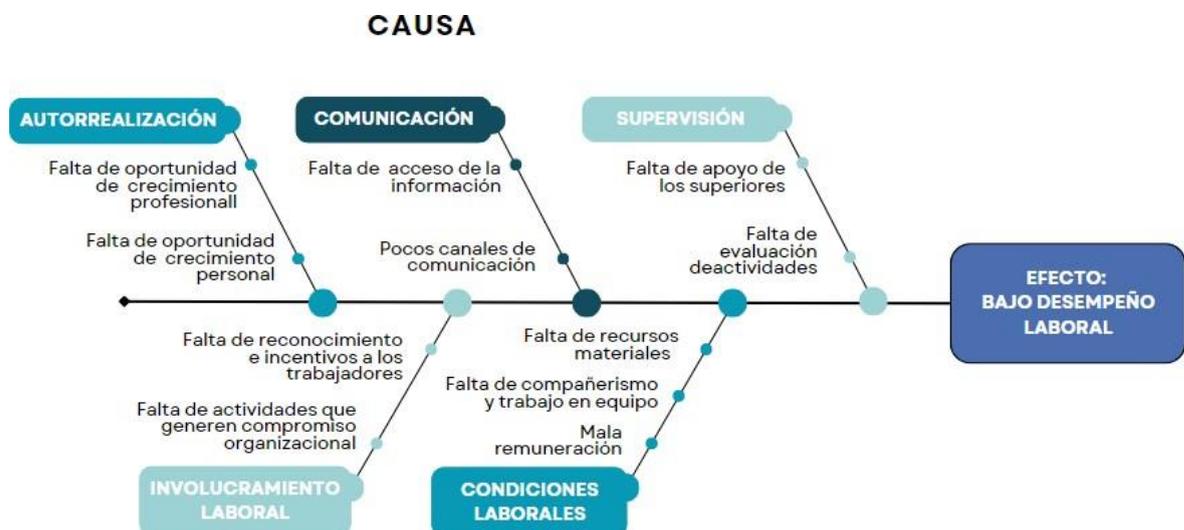
### 1.1.1.1. Diagnóstico de la empresa

A fin de realizar el diagnóstico de los principales problemas que aquejan a la empresa objeto de estudio se aplicó el Diagrama de Ishikawa (Causa - Efecto). Este diagrama permite detallar cuáles son las causas del problema tomando en cuenta cada una de los indicadores de la variable y en cómo repercute esto en la empresa.

A continuación, se detallan las causas relacionadas al clima organizacional que afectan el desempeño de los trabajadores tomando en cuenta las dimensiones presentadas.

**Figura 1**

*Matriz de Ishikawa*



*Nota.* Elaboración propia.

### **1.1.1.2. Pronóstico de la empresa**

En base al diagnóstico planteado, se define cuál sería la situación de la empresa si mantiene el mismo clima organizacional y no realiza ninguna acción para poder mejorarlo con el objetivo de aumentar el desempeño laboral de los trabajadores.

Con respecto a la autorrealización, si la empresa no da la oportunidad de poder aprender cosas nuevas, enfrentar nuevos retos laborales, potenciar sus habilidades o realizar una línea de carrera dentro de la empresa, entonces los colaboradores perderán la motivación al verse estancados en sus mismos puestos de trabajo en el que no tienen chance de desarrollarse de manera profesional, lo que afectaría de manera significativa su desempeño y posiblemente terminen buscando nuevas oportunidades que les permita tener el crecimiento que ellos buscan y así cumplir sus objetivos personales.

Con respecto al involucramiento laboral, si la empresa no promueve un sentimiento de pertenencia en el que los colaboradores puedan sentirse parte importante de ella e identificarse con su cultura organizacional, entonces no podrán alinearse a los objetivos que la empresa busca alcanzar ni involucrarse con su desarrollo, por lo que podrían no realizar su mayor esfuerzo para cumplir con un trabajo óptimo y perder interés en las metas colectivas.

En cuanto a la dimensión de supervisión, es de vital importancia para los trabajadores sentir el apoyo constante de los jefes o superiores, por lo que si la empresa no cuenta con un buen sistema de supervisión de trabajo y motivación, es probable que los colaboradores tengan la percepción de no sentirse importantes para ellos al notar que no son escuchados y que su trabajo no parece ser relevante para los demás, causando que dejen de esforzarse por realizar una buena labor y disminuya su desempeño.

Por otro lado, si la empresa no cuenta con un buen sistema de comunicación en el que se pueda transmitir información relevante acerca de los puestos de trabajo ni brinda las facilidades a los colaboradores para que puedan acceder a esa información de manera práctica, entonces

se les será difícil tener el desempeño que esperan, generando estrés laboral y falta de motivación. Por último, es necesario que la empresa cumpla con ofrecer condiciones laborales óptimas que facilite a los trabajadores la realización de sus funciones y los impulse a mejorar; ante eso, si la empresa no cuenta con los materiales y equipos necesarios que optimicen la operatividad del trabajo, será más complicado para los colaboradores alcanzar el nivel de desempeño que esperan, pudiendo ocasionar frustraciones y una actitud negativa ante sus funciones. Además, ofrecer incentivos y remuneraciones que estén acorde al trabajo realizado y las metas alcanzadas es un factor motivante importante que lleva a los colaboradores a realizar un mejor trabajo, por lo que si la empresa no le da la importancia que requiere, causaría que ellos no se sientan valorados y pierdan el interés en mejorar su desempeño.

#### **1.1.1.3. Control de pronóstico**

Tomando en cuenta el pronóstico planteado se detalla lo que pasaría en la empresa si ejecutan acciones de mejora en el clima organizacional con el fin de aumentar el desempeño laboral en los colaboradores. En primera instancia, si se brinda la oportunidad a los colaboradores de poder crecer dentro de la empresa y asumir nuevas responsabilidades que les permitan adquirir nuevas habilidades y obtener nuevos conocimientos, entonces su motivación aumentará y sentirán el deseo de seguir superándose a sí mismos, por lo que se esforzarán cada vez más en tener un mejor desempeño y sus resultados laborales serán mucho mejores. Adicionalmente, si crean un ambiente de pertenencia en la organización y utilizan buenas estrategias para que los colaboradores puedan alinearse más a la cultura organizacional, les será más fácil identificarse con ella y sus esfuerzos estarán dirigidos al crecimiento conjunto y a la obtención de metas planteadas. Con respecto de la supervisión, si empiezan a enfocarse en brindar a los trabajadores el apoyo que necesitan para que puedan seguir capacitándose y aprendiendo en sus respectivos puestos, ellos se sentirán más valorados por la organización y su nivel de motivación aumentará, incrementando también su nivel de desempeño. Por otro

lado, si se mantiene un buen sistema de comunicación en el que se pueda transmitir información acerca del trabajo de manera eficiente y se les brinde a los colaboradores la confianza para que puedan expresar sus ideas y opiniones tanto a sus compañeros de equipo como a sus superiores, entonces ellos se sentirán más escuchados y sentirán que los aportes que puedan realizar son valiosos y serán tomados en cuenta por la empresa. Finalmente, si la empresa adopta condiciones de trabajo favorables que permita a los trabajadores sentirse más cómodos y facilite la ejecución de sus tareas, esto se verá reflejado de manera positiva en su desempeño.

Como se puede apreciar, son muchas las acciones que la empresa puede empezar a ejecutar para mejorar el clima organizacional. Los resultados de mantener un clima organizacional adecuado y enfocado en el bienestar integral de los colaboradores permitirá que se consolide su compromiso con la empresa, aumentando su motivación y, por ende, también sus niveles de desempeño.

### **1.1.2. Problema Principal**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?

### **1.1.3. Problemas Secundarios**

- ¿De qué manera la autorrealización se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?
- ¿De qué manera el involucramiento laboral se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?
- ¿De qué manera la supervisión se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?
- ¿De qué manera la comunicación se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?

- ¿De qué manera las condiciones laborales se relacionan con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?

## **1.2. Objetivos, General y Específicos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una agencia de aduana

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana
- Determinar la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana
- Determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana
- Determinar la relación entre la comunicación y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana
- Determinar la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana

## **1.3. Justificación o importancia del estudio**

El objetivo de realizar la presente investigación se describe en los siguientes puntos:

### **1.3.1. Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo demostrar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores en una agencia de aduanas. Esto sirve como una fuente secundaria para futuras investigaciones del rubro y complementará los conocimientos ya existentes que se tienen sobre gestión organizacional.

### **1.3.2. Justificación Práctica**

La presente investigación proporciona información importante sobre cuáles son los factores del clima organizacional que más influyen en el desempeño de los colaboradores y cómo este puede afectar a la productividad, motivación y falta de compromiso laboral. Además de ello, con el análisis de resultados, es posible proponer y sugerir estrategias o planes de mejora que las empresas podrán aplicar para solucionar los problemas que pueden causar un clima organizacional deficiente.

### **1.3.3. Justificación Metodológica**

Para poder cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación, se utilizó como instrumento el cuestionario que guarda relación con las variables mencionadas, las cuales fueron planteadas por autores expertos en el tema, con el objetivo de recolectar los datos que fueron objeto de análisis y permitió validar las hipótesis planteadas previamente.

La presente investigación es de tipo aplicada y cuantitativa, debido a que se utilizó como instrumento una encuesta basada en la escala de Likert, a través del programa SPSS. De acuerdo a Hernández et al (2014), el estudio cuantitativo “se utiliza para consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p. 10). De alcance aplicada y descriptiva, debido a que se busca detallar las características principales de los agentes que serán objeto de análisis.

### **1.3.4. Importancia**

La importancia de la presente investigación estuvo orientada en conocer de qué manera el clima organizacional se relaciona en el desempeño de los colaboradores del área de operaciones de una agencia de aduanas, con el objetivo de conocer mejor cuál es la situación que se vive de la empresa y qué se puede hacer para poder mejorarla.

## **1.4. Alcance y limitaciones y delimitaciones**

### **1.4.1. Alcance**

En la presente investigación se analizó la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones de una agencia de aduanas, la cual estuvo sustentada en base a teorías propuestas por autores expertos en el área y realizada mediante la utilización de encuestas realizadas a la muestra obtenida. Una vez realizada la recolección de datos y su respectivo análisis, se buscó comprobar existe correlación entre ambas variables y permitió plantear acciones para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa objeto de estudio y optimizar el desempeño laboral de los trabajadores.

### **1.4.2. Limitaciones**

La presente investigación se limitó en los siguientes puntos:

#### **1.4.2.1. Limitación Teórica**

Para esta investigación se consideraron como fuentes secundarias a publicaciones realizadas por diferentes autores expertos tanto en el campo de clima organizacional como desempeño laboral.

#### **1.4.2.2. Limitación Espacial**

La presente investigación se realizó a los colaboradores del área de operaciones de una agencia de aduana del distrito de Magdalena, Lima, Perú.

#### **1.4.2.3. Limitación Temporal**

La presente investigación se realizó durante los meses de marzo a agosto del 2023.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes Nacionales**

Ventura (2022), en su trabajo de investigación que lleva por título: “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú”, indica que tiene por objetivo analizar la forma en que el clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores del área administrativa de un operador de comercio exterior peruano. En relación a la metodología, la presente investigación fue de tipo descriptiva y correlacional, se aplicó un método deductivo y cuantitativo con un diseño no experimental de tipo transversal. Con respecto a la población, esta estuvo conformada por los 200 trabajadores que conforman el área administrativa de la empresa objeto de estudio. Después de aplicar la fórmula correspondiente a la población finita se obtuvo una muestra de 132 colaboradores. Con el objetivo de recolectar la información, se utilizó un cuestionario basado en la escala de Likert el cual estuvo conformado por 18 preguntas relacionadas a las variables propuestas. Después de haber realizado el estudio y analizado la información recolectada, se pudo concluir que, al ser aceptadas las hipótesis específicas se comprobó la hipótesis general, demostrando que existe una incidencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores. Esta tesis resulta importante para la investigación debido a que también presenta como objeto de estudio a un operador de comercio exterior peruano, lo que permitirá tener una visión más completa de la incidencia del desempeño en el clima organizacional en un contexto organizacional similar al que se está analizando; además también se está aplicando la misma metodología, lo que sirve de apoyo y referencia para el desarrollo de la presente investigación.

Altez y Arias (2018), en su trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, indican que tienen como objetivo analizar el nivel de impacto que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral. Con respecto a la metodología, aplicaron una investigación mixta; por el lado de la investigación cuantitativa, utilizaron un enfoque correlacional y su instrumento de recolección de datos fue el cuestionario con preguntas cerradas y basadas en la escala de Likert. Con respecto a la población, esta estuvo conformada 1958 trabajadores, por lo que después de aplicar la fórmula estadística respectiva, obtuvieron una muestra conformada por 71 trabajadores. Después del levantamiento y procesamiento de los datos utilizando la prueba de correlación de Pearson, tablas cruzadas y Chi-cuadrado, se pudo demostrar una relación significativa entre las variables de clima organizacional y desempeño, concluyendo que los colaboradores en el sector propuesto mantienen una productividad mayor cuando el clima en su centro de trabajo es bueno. Esta tesis resulta importante ya que realizaron una investigación mixta, en la que no solo aplicaron la parte cuantitativa sino también cualitativa, proporcionando de esa manera información muy completa acerca de la relación entre las variables en el contexto aplicado.

Pastor (2018), en su trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”, afirma que tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre ambas variables dentro de la empresa objeto de estudio. Referente a la metodología, se realizó un tipo de investigación prospectiva, transversal y correlacional; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 280 colaboradores que trabajan dentro del área administrativa en la empresa PECSA. Luego de utilizar la fórmula estadística correspondiente a una población finita, se obtuvo una muestra de 162 colaboradores. Como instrumentos de

investigación, para el levantamiento de información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, uno para cada variable. Después de analizar la información recolectada, se pudo demostrar que sí existe una relación significativa entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PECSA. Esta tesis resulta importante ya que se analiza la relación que existe entre las variables que son estudiadas en la presente investigación, lo que permitirá obtener una mejor visión acerca de las recomendaciones y estrategias que se pueden aplicar adaptándola al contexto empresarial de una agencia de aduana.

Guzmán (2018), en su trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global”, tuvo como principal objetivo investigar la relación de la variable Clima organizacional con la de satisfacción laboral en los trabajadores de una agencia de carga internacional aplicada al contexto global. El método que se utilizó para esta investigación fue el hipotético - deductivo, ya que estuvo basado en una hipótesis y luego se buscó la comprobación de esta. Además, se aplicó un diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. La población estuvo constituida por los trabajadores de la empresa que fueron un total de 15 personas. La muestra se conformó por las 15 personas que conforman el total de la población, es decir, se aplicó una muestra censal. El instrumento de investigación empleado fue el cuestionario, para lo cual se aplicó uno diferente para cada variable. Después de haber realizado las técnicas de procesamiento de datos utilizando el valor chi-cuadrado, se pudo afirmar que existieron las razones necesarias para que se rechace que la hipótesis fue nula y, por consiguiente, se confirmó que el clima organizacional guarda una relación significativa con la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa aplicada. Esta tesis se considera importante para la presente investigación ya que se analizan las mismas variables en el contexto

organizacional de una empresa perteneciente al rubro del comercio internacional, siendo una referencia importante para el desarrollo de la presente investigación.

Junco (2021), en su tesis titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de una entidad financiera del sector agropecuario”, afirma que tuvo como objetivo principal evaluar la manera en que el clima organizacional incide en el desempeño de los colaboradores una entidad financiera perteneciente al sector agropecuario. Con respecto a la metodología, aplicó una investigación aplicada, de tipo hipotético - deductivo. Con un diseño exploratorio, descriptivo, correlacional y transversal. La población que utilizó para su investigación estuvo conformada por los colaboradores de una entidad financiera que pertenece al sector agropecuario en el Perú, dando un total de 293 entre el personal del área administrativa y de operaciones. Después de aplicar la fórmula estadística correspondiente obtuvo una muestra de 167 colaboradores. Con respecto al instrumento de recolección de información, se utilizó la encuesta que contiene diversas preguntas relacionadas a ambas variables de estudio con la finalidad de obtener la información requerida. Después del análisis de los resultados obtenidos se pudo concluir que la primera variable correspondiente a Clima organizacional se relaciona de manera directa con el bajo nivel de desempeño laboral que existe en los trabajadores, debido a que se identificó una baja productividad que está relacionada a la insatisfacción que sienten por el clima dentro de la organización. Resulta importante contar con esta tesis como antecedente ya que se utiliza una metodología similar a la que se pretende aplicar en este trabajo de investigación, permitiendo usarla como referencia para su desarrollo; además, permitirá que se utilice como guía para el procesamiento de datos estadísticos.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

Paredes y Quiroz (2021), afirman que su investigación titulada “Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados”, tuvo por objetivo determinar el nivel de relación que existe entre el clima

organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en las más importantes cadenas de supermercados en Ecuador. La metodología que utilizaron fue de tipo aplicada, cuantitativa, no experimental, con un diseño transversal y correlacional. Para la presente investigación se trabajó con una población compuesta por 26,072 colaboradores de las tres cadenas de supermercados más importantes de Ecuador, Luego de realizar el cálculo correspondiente utilizando la fórmula estadística de población finita, se obtuvo una muestra de 379 colaboradores. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta la cual estuvo conformada por un cuestionario de 55 preguntas sobre ambas variables, de este total 30 preguntas estuvieron basadas en la variable de clima organizacional y 25 preguntas estuvieron basadas en la variable de desempeño laboral; todas estas fueron elaboradas mediante la escala de Likert, Posteriormente, los resultados obtenidos fueron procesados en Excel para luego ser ingresados al programa SPSS, esto con el propósito de poder analizar la relación que existe entre las variables y verificar las hipótesis previamente planteadas. Finalmente, después de analizar los resultados se pudo comprobar que el Clima organizacional tuvo una relación bastante significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de cadenas de supermercados ecuatorianas que fueron objeto de estudio. A pesar de que no se hayan tenido resultados muy contundentes, se pudo demostrar que el clima organizacional si está relacionada con el desempeño laboral de forma directa, lo que comprueba que las principales cadenas de supermercados ecuatorianas son conscientes de la importante de mantener un adecuado clima organizacional para que los trabajadores puedan tener un gran desempeño y aportar al crecimiento de sus respectivas empresas.

Mendoza-Vargas et al. (2022), indican que su investigación titulada “Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)”, tuvo por objetivo analizar el nivel de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores que realizan sus

prácticas empresariales en el laboratorio LAEMCO de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la UPTC de Colombia. Con respecto a la metodología del presente estudio, utilizaron un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y de tipo descriptivo y correlacional. La muestra estuvo constituida por un grupo de 75 trabajadores que realizan sus labores dentro del laboratorio en mención, el cual fue establecido mediante la aplicación de un muestreo intencional de carácter no probabilístico. Para la recolección de información, utilizaron como instrumento una encuesta, la cual estuvo conformada por 8 preguntas relacionadas al clima organizacional de la empresa; este instrumento se validó previamente por expertos en el área. Para el procesamiento de la información recolectada utilizaron como herramienta el programa Microsoft Excel y el software, en la cual pudieron generar tablas con los resultados obtenidos de las encuestas, lo que les permitió realizar las interpretaciones correspondientes. Mediante la ejecución de una prueba estadística de chi-cuadrado, se pudo comprobar la existencia de una relación significativa entre las variables de estudio, ya que cerca al 77.4% de los trabajadores objetos de estudio, percibieron que el desempeño laboral se relaciona de manera directa con el clima organizacional. Este trabajo de investigación resulta pertinente para la presente tesis debido a que existe afinidad entre las metodologías aplicadas y, además, porque permite analizar la relación entre ambas variables en contextos empresariales distintos, lo que brinda una visión más amplia de la forma en cómo ciertos aspectos del clima organizacional pueden afectar el nivel de desempeño de los trabajadores, ya sea de manera positiva o negativa.

Carmona y Ríos (2019), indican que su trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional como Elemento Dinamizador del Desempeño Laboral del Recurso Humano”, tuvo por objetivo definir y medir cuáles son los principales factores del clima organizacional que impactan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Por parte

de la metodología de investigación, es de tipo Aplicada y Cuantitativa, descriptiva y correlacional. Con respecto a la muestra de estudio, esta estuvo conformada por el total de la población que resultó ser un total de 128 colaboradores que forman parte de la Facultad objeto de estudio. Se aplicó como instrumento de obtención de datos el cuestionario que estuvo conformado por 50 preguntas las cuales fueron aplicadas bajo la escala de Likert y posteriormente se utilizó el paquete estadístico SPSS para el procesamiento de datos con la intención de analizar el nivel de relación existente entre cada una de las dimensiones de las variables. Los resultados objetivos de la investigación dieron a conocer que no existe una correlación lineal entre el clima laboral y la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Facultad que es objeto de estudio ya que no se logró identificar qué aspectos o dimensiones del clima organizacional afectan el desempeño laboral, por lo cual no se pudo lograr el objetivo de establecer o proponer estrategias para mejorarla. Este trabajo de investigación resulta importante para el desarrollo de la tesis ya que, además de proporcionar información importante acerca de las bases teóricas de las variables de estudio planteadas, también presenta una metodología y técnica de procesamiento de datos que pueden ser usadas como referencia para adaptarla al presente trabajo de investigación.

Banchon y Jordan (2019), indican que su trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de la compañía Renesa S.A de la ciudad de Guayaquil”, tiene por objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa mencionada y establecer estrategias que permitan aumentar el nivel del rendimiento del personal. La presente investigación fue realizada bajo el diseño no experimental y se empleó el tipo transversal. Además, se empleó un enfoque de investigación cualitativa. La muestra estuvo conformada por toda la población que representan 22 personas. Se pudo concluir de la investigación que sí se encontró una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores. Esta

investigación resulta importante porque permite tener otro enfoque de la forma en que se relacionan las variables en el contexto organizacional de una empresa extranjera, además de plantear y proponer nuevas estrategias que podrían ser adaptadas al contexto actual de la empresa que es objeto de estudio en la presente investigación.

Palomino y Peña (2018), afirman que su investigación titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA”, tuvo como objetivo principal analizar la relación que existe entre ambas variables dentro de la empresa Venoplast de Colombia. En este caso, con respecto a la metodología realizaron una investigación de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional, debido a que abordan las diferentes características del problema planteado y, además, buscan establecer la manera en que se correlacionan las variables propuestas. Con respecto a población, esta estuvo conformada por 97 trabajadores de la empresa objeto de estudio. Luego de aplicar la fórmula de población finita, pudieron establecer su muestra que estuvo conformada por 49 individuos. Para el levantamiento de datos, utilizaron una encuesta basada en el modelo IMCOC, lo cual les permitió analizar los puntos fuertes y débiles del clima organizacional de la empresa y su impacto en el desempeño de los trabajadores. Después de recolectar y analizar los resultados obtenidos, concluyeron que sí existe relación entre ambas variables de estudio, calificando de manera positiva tanto el clima organizacional como el desempeño laboral dentro de la empresa. Finalmente, se recomendó aumentar la autonomía de los trabajadores al asignarles mayor responsabilidad en la toma de decisiones, fomentar las relaciones interpersonales por medio de actividades deportivas y sociales, mantener una mejor comunicación y estimular el trabajo colaborativo. Esta investigación resulta relevante por su metodología y por los resultados obtenidos, lo que proporciona una visión más amplia acerca de la relación entre las variables en otros contextos organizacionales y el análisis de las propuestas de mejora recomendadas.

## **2.2. Bases teórico-científicas**

### **2.2.1. Marco Histórico**

#### *Clima organizacional*

Con respecto al clima organizacional, las primeras ideas relacionadas al concepto de este término fueron planteadas por Kurt Lewin alrededor de los años treinta, mientras trataba de buscar una relación entre el comportamiento humano con el ambiente de trabajo bajo un concepto de atmósfera psicológica (Contreras y Matheson, 1984). Más adelante, por los años sesenta, James y Jones realizaron una revisión del concepto de Clima formulada en distintos estudios previos y distinguieron dos perspectivas teóricas que estaban relacionados a este concepto: la primera fue el Enfoque de Medidas Múltiples y, la segunda, el Enfoque de Medidas Perceptuales. Según las autoras, el Enfoque de Medidas Múltiples implica el análisis de las propiedades organizacionales y utiliza medidas objetivas que no se centran en la experiencia de los individuos en la organización, siendo esta la razón por la que no ha sido muy utilizada para medir el clima organizacional; por otro lado, en el Enfoque de Medidas Perceptuales se considera como elemento fundamental la percepción de los trabajadores con respecto a los estímulos que reciben del ambiente organizacional, es por ello que este enfoque es el que más ha sido utilizado dentro de las investigaciones relacionadas al clima organizacional.

Por otro lado, Brunet (1987), afirma que el término de “clima organizacional” fue introducido por primera vez dentro de la psicología industrial por Gellerman alrededor de los años sesenta, y que a raíz de ella surgieron diversas investigaciones que estuvieron orientadas más a un análisis metodológico, pero no se buscó la unificación de este concepto que permitan establecer una definición clara del mismo. Las descripciones presentadas variaron con respecto a los factores organizacionales de carácter objetivo como las estructuras organizacionales, reglas y procedimientos, políticas, etc.; y también aquellos de carácter subjetivo como la cordialidad

y apoyo, mas no se tuvo la intención de definir el rol que juega este concepto en el desarrollo de las organizaciones. De acuerdo a García (2009), en lo único que se visualiza un consenso entre los teóricos, es que muchos coinciden en la influencia e impacto que tiene el clima organizacional sobre los empleados y su desempeño dependiendo de las percepciones que tengan sobre ella.

Por su parte, Méndez (2006), afirma que el origen del clima organizacional se encuentra en la sociología, en la que el concepto del término “organización” dentro de la teoría de las relaciones humanas resalta la importancia de los individuos en relación a su trabajo y su participación en el sistema social.

#### *Desempeño laboral*

El desempeño laboral es, de acuerdo a Gabini (2018), uno de los constructos que más han sido estudiados dentro de la psicología organizacional y que de acuerdo a la historia de esta disciplina, hasta finales de los años ochenta, se encuentran diversos estudios enfocados en evaluarla de forma diferenciada de los conceptos de productividad y eficacia dentro de los contextos organizacionales. Es por ello que no se ha podido obtener una definición muy clara de este concepto que pueda diferenciarse de los otros, lo que ha llevado en varios casos a abordarse como conceptos intercambiables con otros.

Con respecto a la evaluación del desempeño, Chiavenato (2011), indica que los sistemas formales de esta actividad empezaron durante la Edad Media con la Compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola, en la que empleaban un sistema de notas e informes sobre las actividades que realizaba cada jesuita con el objetivo de evaluar el potencial de tenía cada uno de ellos predicando la religión por todo el mundo. Estos informes estaban compuestos por clasificaciones que los jesuitas elaboraban de ellos mismos, que elaboraban los superiores de los subordinados y también que elaboraba todo aquel que consideraba información importante

acerca del desempeño de algún compañero; por lo que se realizaba una evaluación completa tomando en cuenta diferentes puntos de vista.

Con el tiempo, estas evaluaciones de desempeño se fueron aplicando a diferentes contextos alrededor del mundo, como se puede ver a continuación:

- En 1842, el servicio público de Estados Unidos elaboró un sistema de informes que tenía por objetivo evaluar el desempeño de sus colaboradores de manera anual.
- En 1880, el mismo sistema aplicado al servicio público de Estados Unidos fue adoptado por el ejército del mismo país.
- En 1918, la empresa General Motors diseñó su propio sistema de evaluación para aplicarlo a sus ejecutivos.

Fue hasta después de la segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de evaluación de desempeño empezaron a proliferarse dentro de las empresas, sin embargo, estos estaban más enfocados en mejorar la eficiencia de las máquinas. Con la llegada de la escuela de la administración científica estas evaluaciones tomaron en cuenta también el factor humano, quien aún era percibido como un objeto manipulable que solo era motivado por los aspectos salariales o económicos, fue por ello que los resultados obtenidos de sus evaluaciones de desempeño solo mostraban resultados positivos en cuanto al funcionamiento de las máquinas, pero no en la eficiencia de la organización. Fue con la escuela de las relaciones humanas que se hizo un replanteamiento de este enfoque y se basaron netamente en medir el rendimiento de las personas, estos estudios proporcionaron información que permitió crear técnicas y procedimientos enfocados en la mejora del desempeño humano en las organizaciones y, con estos, nuevas formas de evaluación orientadas al cumplimiento de objetivos comunes.

Por su parte, Rivero (2019), añade que entre la década de las primeras décadas de los años noventa, dentro de Estados Unidos surgió la necesidad de las organizaciones de crear sistemas

que permitan relacionar las políticas de retribución con el trabajo realizado por los trabajadores, por lo que se considera uno de los países pioneros en implantar sistemas de evaluación al desempeño. Entre estos, también se puede incluir a España, que durante la década de los setenta y ochenta, adoptó esa práctica considerada innovadora en la época dentro del área de recursos humanos.

### *Administración de Recursos Humanos*

En relación a la presente investigación, también resulta pertinente realizar una revisión histórica al concepto de Administración de Recursos Humanos, el cual es un término que surge a inicios del siglo XX, como un efecto del gran impacto que generó la Revolución Industrial. Según Chiavenato (2007), “es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales” (p. 1). En un principio, se le conocía con el nombre de Relaciones Industriales, la cual tenía por objetivo disminuir las diferencias entre los objetivos de las organizaciones y los objetivos personales de los trabajadores para que puedan estar interrelacionadas y así eliminar los conflictos que se podían generar por ambas partes. Luego, este concepto pasó a llamarse Administración del personal el cual ya no tenía la intención solo de eliminar los conflictos entre las organizaciones y los trabajadores, sino que tenía por objetivo hacer respetar las leyes laborales vigentes de los trabajadores y solucionar los conflictos que podrían generarse. Con el paso de los años, a partir de la década del setenta, surge el concepto de Administración de Recursos Humanos, en el que las personas pasaron a ser consideradas como recursos valiosos para el éxito de las organizaciones, sin embargo, aún se tenía la idea de que las personas eran agentes pasivos que debían ser controlados de acuerdo a los intereses de las organizaciones. Fue con la llegada de la globalización y con la creciente competitividad en el campo de los negocios en el que ese enfoque cambió, ya que las empresas de éxito pasaron a tratar a las personas como agentes activos con la inteligencia, capacidad y creatividad para lograr el crecimiento organizacional.

### **2.2.2. Marco Legal**

Sobre clima organizacional:

#### *Ley de Productividad Competitividad Laboral*

Esta legislación, aprobada por Decreto Legislativo N° 728, está orientada a fomentar las competencias y habilidades de los trabajadores para consolidar su desempeño dentro de las organizaciones. La presente norma entró en vigencia en 1997 y se mantiene hasta la actualidad. Uno de los principales objetivos de esta es que se pueda promover las capacitaciones y el desarrollo laboral de los trabajadores con la finalidad de que puedan aumentar su productividad. Además, es importante ya que asegura el ingreso de nuevos trabajadores a la empresa, fomentando el empleo y protegiéndolos de sufrir despidos arbitrarios.

#### *Ley de seguridad y salud en el trabajo*

La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N° 29783), presenta como finalidad fomentar una cultura de prevención ante los diferentes riesgos laborales que se pueden presentar en las empresas del país, para lo cual, el Estado cumple con su función de fiscalización y control para velar, en conjunto con la participación de trabajadores, por la difusión y cumplimiento de las normas correspondientes a la presente legislación. Cabe resaltar que esta Ley tiene un alcance general y es aplicable para todos los sectores económicos, comprendiendo tanto a los trabajadores, funcionarios y empleadores de las empresas de los sectores público y privado, de las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú y trabajadores independientes. Con respecto a la función del Estado, tiene la potestad y obligación de examinar de manera periódica la aplicación de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, para que de esa manera se puedan prevenir accidentes que generen daños para la salud y el bienestar de los trabajadores durante el trabajo u otras situaciones que guarden relación con las actividades laborales.

*Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo*

Por medio del Decreto Legislativo 854, se aprobó la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo en el año 1996, la cual buscaba regular de forma integral el tratamiento de la jornada laboral, los horarios laborales y el trabajo en sobretiempo aplicado por las empresas.

Más adelante, mediante la Ley N° 27671, el Congreso de la República pudo modificar diversos artículos del Decreto Legislativo en mención, para lo cual se decidió aprobar por Decreto Supremo N° 007-2002-TR la implementación de un Texto Único Ordenado (TUO) que contenga todas las normas reglamentarias con las modificaciones respectivas que permita su aplicación de manera adecuada.

Con respecto a la jornada de trabajo, el TUO de la presente legislación indica que la jornada laboral ordinaria para personas mayores de edad es de máximo ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas a la semana; sin embargo, ya sea por ley o decisión del empleador, se puede establecer una jornada de trabajo menor al máximo establecido; ante esto, el empleador tiene la facultad de establecer tanto jornadas de trabajo de manera diaria o semanal, así como jornadas de trabajo compensatorias que permitan por algunos días la aplicación de una jornada de trabajo menor a ocho horas y otros días una jornada de trabajo mayor a 8 horas, siempre y cuando, por ninguna razón, la jornada ordinaria semanal exceda de las 48 horas de trabajo.

Con respecto al horario de trabajo, el empleador tiene la potestad de definir tanto un horario de ingreso como de salida, así como de modificarlo siempre y cuando no se alteren la cantidad de horas trabajadas. En caso las modificaciones realizadas hagan que el horario de trabajo supere el número de horas de trabajo inicial y los colaboradores no están de acuerdo con ello, tienen el derecho de acudir a la Autoridad Administrativa de Trabajo con los fundamentos necesarios, para que realice su pronunciamiento del caso en un plazo no mayor a 10 días

hábiles. En relación al refrigerio, en caso se tenga un horario de trabajo corrido, los trabajadores tienen la facultad de ingerir sus alimentos de acuerdo a lo acordado con el empleador, en un periodo de tiempo no menor a 45 minutos, el cual no forma parte de la jornada de trabajo, a menos que se realice un acuerdo distinto entre las partes.

Con respecto al trabajo en sobretiempo, tanto el otorgamiento del mismo por parte del empleador como la prestación por parte del empleado son de carácter voluntario, sólo en casos de fuerza mayor o eventos fortuitos que puedan significar un peligro para las personas o para la actividad productiva se puede justificar la implementación de horas extras de trabajo. De acuerdo al Decreto Legislativo en mención, la obligación de horas extras de trabajo se considera como una infracción administrativa en la que el empleador debe pagar una indemnización del 100% del valor de la hora extra cuando el empleado compruebe que se le ha sido impuesta. En relación al pago de sobretiempo, para las horas que superen la jornada de trabajo diaria o semanal se abona un 25% adicional de la remuneración percibida por el trabajador para las 2 primeras horas y un 35% adicional para las horas que restan; mientras que, para los casos en que el sobretiempo sea menor a una hora, se debe abonar de manera proporcional en relación al monto percibido por hora de trabajo. Resulta pertinente señalar que el empleador se encuentra en la obligación de registrar las horas extras de trabajo por medio de canales digitales o físicos que sean fiables, ya que un sistema de registros deficiente no impide el pago correspondiente al sobretiempo de trabajo, por lo que el trabajador también puede asegurar la correcta acreditación del mismo por sus propios medios. Por otro lado, ambas partes pueden establecer un acuerdo en el que el trabajo en sobretiempo se puede compensar con períodos de descanso equivalentes. En estos casos, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es el organismo encargado de velar por la correcta implementación de la presente ley, así como de ejercer su función sancionadora en los casos que crea conveniente.

Sobre desempeño laboral:

Mediante la Ley N° 25327, el Congreso de la República del Perú, delegó al Poder Ejecutivo su facultad para legislar asuntos vinculados al fomento del empleo, entre los cuales, se detallan las causas justas de despido que están relacionadas al desempeño de los trabajadores.

Dentro del Artículo 59, se detallan las causas justas de despido que están relacionadas a la capacidad del trabajo, entre las cuales se mencionan:

- Por deterioro de sus facultades físicas o mentales determinantes para el buen desempeño de sus labores.
- Por un rendimiento deficiente causado por la falta de capacidades necesarias para desempeñar su cargo.
- Por negarse a someterse a exámenes médicos convenidos previamente.

Dentro del Artículo 60, se detallan las causas justas de despido que guardan relación con las conductas de los trabajadores, entre ellas están:

- Por incurrir en faltas graves, como el incumplimiento de sus obligaciones laborales lo cual va en contra de la buena fe laboral, la disminución de su rendimiento y calidad de trabajo, la apropiación o daño de bienes de la empresa, el uso de información documentaria reservada por la empresa, actos inapropiados o violentos, entre otros.
- Por condena penal debido a incurrir en delitos dolosos.
- Por la inhabilitación del trabajador.

Por otro lado, dentro de la ley N°27188, se indica que el control y la evaluación del desempeño laboral debe considerarse como una práctica permanente dentro de la entidad organizacional, con el objetivo de las necesidades que los trabajadores requieren para su desarrollo. Este proceso de evaluación al personal debe demostrar si el colaborador tiene las capacidades y el rendimiento adecuados para el cargo que desempeña; el mismo debe ser

efectuado por el jefe que de manera directa se encarga de supervisar su desempeño para asegurarse que sea una evaluación objetiva. Así mismo, estos resultados pueden ser tomados como referencia para acciones de capacitación o ascensos que se desee brindar a los trabajadores.

Así mismo, por Decreto Supremo N°016-2021-TR, se aprueban normas orientadas a regular los procedimientos administrativos para la autorización de evaluadores de competencias laborales y para la certificación centros especializados en la certificación de estas competencias. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, s.f.), la Normalización de Competencias Laborales, es el proceso mediante el cual se identifica y estandariza el desempeño laboral de acuerdo a los estándares de calidad que establece un sector productivo, el cual es llevado a cabo de por la Dirección de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral.

### **2.2.3. Marco Teórico**

#### **2.2.3.1. Clima organizacional**

Existen diferentes autores que dentro de sus publicaciones han puesto énfasis en el clima organizacional proponiendo teorías y dimensiones que permiten comprender de mejor manera cómo influye en el comportamiento de las empresas y de los individuos que trabajan en ella. Si bien comúnmente se utiliza el término “clima” en singular, varios de estos autores indican que dentro de una empresa o institución se pueden identificar diversos climas dependiendo del modo de trabajo o el tipo de liderazgo que pueda existir en los distintos departamentos o áreas que componen la organización.

De acuerdo a Litwin y Stinger (1968), el clima organizacional presenta un conjunto de características medibles del ambiente de trabajo que pueden ser percibidas de manera directa o indirecta por los trabajadores de la organización y que influyen en su comportamiento y

motivación. Además, los autores afirman que este concepto engloba los objetivos principales de cada empresa en base a su estructura, liderazgo y toma de decisiones y que, al analizarla, es posible comprender lo que ocurre en las organizaciones y la manera en que estos factores repercuten en la motivación de los trabajadores. Ante esto, proponen algunas dimensiones que podrían explicar el clima que existe dentro de cada empresa:

- Estructura: Está relacionado con la percepción que tienen los trabajadores sobre la burocracia y el control que existe en la empresa, es decir, la cantidad de procedimientos, trámites y reglas a las que se enfrentan en el desarrollo de sus actividades.
- Responsabilidad: Se relaciona con el nivel de autonomía que tienen los trabajadores para poder tomar decisiones relacionadas a sus labores y la forma en que se supervisa su trabajo.
- Recompensa: Es la apreciación que tienen los colaboradores acerca de las recompensas que reciben por su buena labor y si esta está acorde al trabajo que realizan o tienen el sentimiento de no estar recibiendo el reconocimiento que merecen.
- Desafío: Está relacionado con la medida en que la empresa promueve que los trabajadores acepten nuevos desafíos y riesgos controlados en su trabajo a fin de que puedan cumplir con los objetivos planteados y a la vez potenciar sus habilidades, o si promueve un trabajo rutinario sin ningún tipo de desafíos o estímulos.
- Relaciones: Es la percepción que sienten los colaboradores acerca del ambiente de trabajo y de la forma en que se relacionan todos los miembros de la empresa, ya sea entre personas del mismo rango como también de distintos niveles jerárquicos.
- Cooperación: Está relacionado con la percepción de los trabajadores acerca del apoyo que pueden recibir de parte de los demás miembros de la empresa y si se promueve un ambiente de colaboración y trabajo en equipo.

- Estándares: Se relaciona con el nivel de importancia que le da la empresa a las normas de trabajo y procedimientos administrativos.
- Conflictos: Es la percepción que se tiene acerca de la forma en que se manejan las discrepancias que pueden ocurrir entre los miembros de la empresa y si estos se muestran dispuestos a aceptar opiniones diferentes a la suyas y solucionar los problemas ni bien aparecen.
- Identidad: Se relaciona con el sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores con respecto a la empresa y la sensación de tener alineados sus objetivos personales con los objetivos planteados en la organización.

La importancia de estas dimensiones es que permiten conocer de manera más completa las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a ciertas condiciones y estructuras de la organización.

Por otro lado, Likert (1967, como se citó en Brunet, 1987), indica que el comportamiento de los trabajadores es causado por las condiciones organizacionales que perciben dentro de la empresa, esa percepción está influenciada por ciertos factores como la estructura organizacional, la posición que ocupa dentro de la empresa, las remuneraciones y características personales como la personalidad o actitudes que tienen dentro de ella. A partir de ello, señala la existencia de tres variables que determinan las características específicas de una organización, las cuales se mencionan a continuación:

- Variables causales: son aquellas variables independientes que son susceptibles a ser modificadas o transformadas por los superiores o responsables de alguna área, haciendo que se alteren también otras variables; sin embargo, no se ven afectadas o influidas por las modificaciones realizadas a otras variables como, por ejemplo, los reglamentos que rigen la organización, su estructura organizacional, los procesos, entre otros.

- Variables intermedias: son las que reflejan el estado interno de una organización como, por ejemplo, los factores motivacionales, los objetivos sobre la productividad o rendimiento, el nivel de comunicación, etc.
- Variables finales: son las variables dependientes que son afectadas tanto por las variables causales como por las variables intermedias, los cuales reflejan los resultados alcanzados por la organización, entre estos pueden estar la productividad, las ganancias y gastos de la empresa, entre otras.

Por medio de la interacción de las variables mencionadas, el autor determina la existencia de dos tipos de clima organizacional que presentan, de manera adicional, dos subdivisiones cada uno:

El primero de ellos es el clima de tipo autoritario, el cual se divide en dos tipos de sistemas: sistema de autoritarismo explotador y sistema de autoritarismo paternalista.

- El sistema I: Autoritarismo explotador, presenta un tipo de clima en el que los superiores no tienen confianza en los trabajadores y todas las decisiones son tomadas por el nivel más alto, generando un ambiente de miedo, desconfianza, castigos, pocos incentivos, falta de interacción y se limita a una comunicación solo para dar órdenes o instrucciones del trabajo.
- El sistema II: Autoritarismo paternalista, determina un tipo de clima en el que los superiores presentan confianza condescendiente con los trabajadores y se permite, en casos excepcionales, la toma de decisiones en niveles inferiores; y se brindan recompensas o castigos con el objetivo de motivar a los colaboradores; a pesar de ello, se percibe como un ambiente estructurado y estable.

El segundo de ellos es el clima de tipo participativo, el cual se divide en otros dos sistemas: sistema participativo consultivo y sistema de participación en grupo.

- El sistema III: Consultivo, presenta un clima en el que se confía más en los colaboradores y se permite a los niveles inferiores la toma de decisiones en asuntos de su competencia, se brinda un mayor nivel de recompensas orientados no solo a la generación de motivación sino también a la satisfacción de necesidades como estima y prestigio, se mantiene una interacción moderada entre superiores y subordinados y se percibe como un ambiente con dinamismo y de confianza.
- El sistema IV: Participación en grupo, presenta un clima de confianza plena entre los superiores y los colaboradores, el proceso de toma de decisiones integra todos los niveles de la organización, se mantiene una comunicación efectiva entre todas las áreas, los colaboradores tienen un alto nivel de motivación e implicancia con los objetivos organizacionales orientados a mantener un alto nivel de rendimiento.

A partir de esto, se puede determinar que a los sistemas I y II se les puede considerar como climas cerrados, caracterizados por poseer ambientes dinámicos, orientados al logro de objetivos y con un alto nivel de satisfacción. Por otro lado, los sistemas III y IV se pueden considerar como burocráticos, con alto nivel de insatisfacción, desconfianza y poco relacionamiento interpersonal.

Por otro lado, Chiavenato (2011), define el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que experimentan o perciben sus miembros y que influye en su comportamiento. Además, afirma que esta influencia en el comportamiento está relacionada específicamente con las propiedades motivacionales que existen en el ambiente organizacional; es decir, con los diferentes aspectos de la organización que generan o estimulan diversos tipos de motivación en sus integrantes. Ante esto, se puede decir que, al haber un alto nivel de motivación, esta impacta en el nivel de satisfacción, colaboración e interés de los colaboradores, reflejando la existencia de un buen clima organizacional; por otro lado, cuando la motivación de los integrantes de la organización es baja, se genera un ambiente de desinterés,

insatisfacción, apatía o frustración, dando lugar a la existencia de un clima organizacional negativo. Tomando en cuenta la importancia que tiene el aspecto motivacional para la existencia de un clima organizacional, el autor resalta algunas de las teorías más relevantes sobre la motivación, las mismas que se mencionan a continuación:

#### *Jerarquía de las necesidades de Maslow*

De acuerdo a Maslow (como se citó en Chiavenato, 2011), los motivadores del comportamiento humano provienen de fuerzas que existen dentro del mismo individuo y está relacionada con las necesidades a satisfacer. El autor organiza dichas necesidades en una pirámide de acuerdo a su importancia para la conducta humana, entre las cuales se encuentran: las necesidades fisiológicas, referidas a necesidades físicas que el individuo necesita para sobrevivir; necesidades de seguridad, relacionadas a la supervivencia del individuo y la minimización de incertidumbre sobre el futuro; necesidades sociales, relacionadas con la necesidad de asociación o pertenencia a un grupo social y recibir aceptación de los demás; necesidades de estima, referidas a la manera en que el individuo se valora confía en sí mismo, así como la necesidad de reconocimiento y aprobación de los demás; necesidades de autorrealización, relacionadas al desarrollo de su potencial, sus competencias, independencia y autonomía.

#### *Teoría de los dos factores de Herzberg*

De acuerdo a Herzberg (como se citó en Gan y Berbel, 2011), en su teoría sobre los factores que influyen en la motivación laboral desarrollada alrededor de 1950, tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral nacen de dos factores diferentes a los que denomina como: factores higiénicos y factores motivadores.

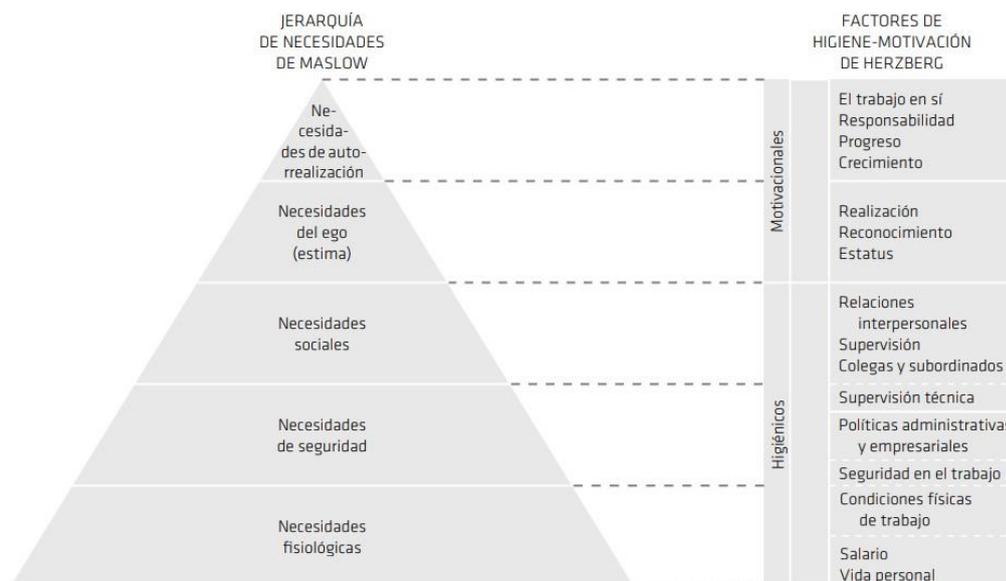
- Factores higiénicos: Son los factores extrínsecos o que no se relacionan directamente a la labor que realizan los miembros de la empresa como, por ejemplo, las condiciones

del trabajo, los salarios y reconocimientos económicos que reciben, las normativas y políticas de la empresa, las relaciones entre trabajadores, entre otros. Estos factores son denominados de esa manera debido a que solo ayudan a disminuir la insatisfacción laboral pero no generan una satisfacción real en los colaboradores.

- Factores motivadores: Se refiere a los factores intrínsecos o que guardan relación directa con el trabajo, los cuales son los que incentivan a los miembros de la organización a realizar un mayor esfuerzo y efectuar un mejor trabajo. Entre algunos de estos factores se pueden identificar el reconocimiento laboral por el logro de buenos resultados, que las propias características del trabajo y de las actividades que se tienen que desarrollar sean las esperadas por los colaboradores, que se promueve el desarrollo de las habilidades, la recomendación de nuevas responsabilidades, entre otros. A diferencia de los factores higiénicos previamente mencionados, estos si producen en los colaboradores una satisfacción duradera y continua.

## Figura 2

### Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg



*Nota.* Recuperado de Chiavenato (2011)

Este aporte resulta importante ya que permite tener un mejor conocimiento sobre los distintos niveles de motivación que los colaboradores pueden adquirir dentro de las empresas y ayuda a proponer nuevas acciones o medidas que se pueden implementar para promover el desarrollo de los trabajadores y mantener una alta motivación en ellos.

#### *Teoría de la motivación de McClelland*

De acuerdo a diversos estudios realizados, McClelland (como se citó en Gan y Berbel, 2011) propone que existen tres factores que influyen en la motivación de las personas, los cuales son provocados por las siguientes necesidades:

- Afiliación: En este caso las personas sienten motivación por querer mantener buenas relaciones interpersonales con otras y formar buenos equipos de trabajo.
- Poder: Son personas que se sienten motivadas por tener control sobre los demás y alcanzar los objetivos establecidos, teniendo en segundo plano la formación de buenas relaciones interpersonales.
- Logro: Se considera a aquellos que sienten motivación por mejorar continuamente y superarse a ellos mismos alcanzando nuevos y mejores resultados.

En relación a esta teoría se puede deducir que estas tres necesidades, si bien se encuentran presentes en todas las personas, la intensidad varía en cada una de ellas, por lo que es necesario saber cómo dirigir el trabajo en función a las principales motivaciones de cada colaborador.

#### *Modelo contingencial de motivación de Vroom*

La teoría de motivación de Vroom (citado en Chiavenato, 2011), se centra en la motivación que tienen las personas para producir, y propone la existencia de tres factores que determinan su deseo por incrementar su productividad:

- Objetivos personales, los cuales pueden relacionarse con el dinero, la seguridad en su puesto de trabajo, el reconocimiento, la aceptación social, entre otros.

- Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad, lo cual va a depender del tipo de objetivo que tenga el individuo, ya que, de acuerdo a su percepción, para el logro de ciertos objetivos será necesario producir más (por ejemplo, para obtener una mejor remuneración); mientras que, para el cumplimiento de otros objetivos, su productividad podría ser menor (por ejemplo, para conseguir aceptación en su grupo social debido a que una alta productividad podría generar rechazo de sus compañeros).
- Percepción de su influencia en su productividad, relacionado al impacto que puede tener la realización de un gran esfuerzo en los resultados que quiere conseguir.

Por otro lado, de acuerdo a Gan y Barbel (2011), se puede entender el clima organizacional como “el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro el sistema organizacional”. (p. 132). Este enfoque se basa en el hecho de que el comportamiento de los trabajadores no es solamente el resultado de los factores organizacionales que existen en una organización, sino que también depende de las percepciones que estos tienen sobre dichos factores.

Además, proponen que el concepto de clima organizacional presenta una connotación similar al de clima ambiental, solo que integra ciertas características objetivas y subjetivas que forman parte de las organizaciones, las cuales son perdurables a lo largo del tiempo y permite distinguirlas de otras organizaciones; entre estas características se pueden destacar los estilos de liderazgo y dirección, las normas y procedimientos laborales, las políticas de la empresa, los tipos de comunicación que utilizan, entre otras que pueden influir en el comportamiento de los miembros que la componen.

Ante esto, los autores afirman que existen dos tipos de componentes relacionados al clima organizacional: el componente objetivo y el componente subjetivo.

El componente objetivo está relacionado al ambiente de trabajo y a las condiciones del lugar del trabajo como pueden ser las instalaciones físicas, los recursos con los que cuenta la empresa, las formas de trabajo que emplean, entre otras. Dentro de este componente se consideran algunos factores que la componen:

- Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales: Relacionado a los planes de prevención que tienen las organizaciones para evitar accidentes e implementar medidas ergonómicas.
- Política salarial: La forma en que se determinan los salarios ya sean fijos o variables según la productividad de los trabajadores.
- Diseño del puesto de trabajo: Relacionado a satisfacer las necesidades de los colaboradores en función de sus equipos de trabajo y establecimiento de sus responsabilidades.
- Procesos y formas de trabajar: La forma en que se establecen los procedimientos de trabajo y las facilidades al acceso de información.

### Figura 3

#### *Componentes objetivos*



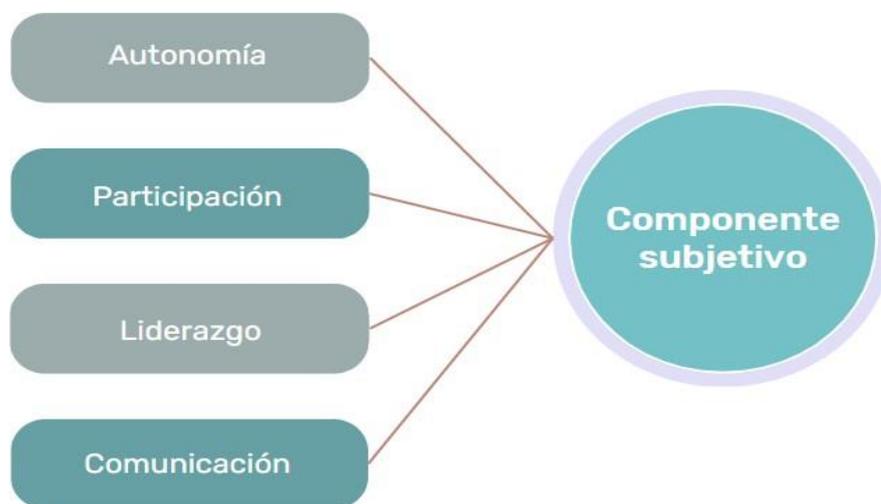
*Nota.* Elaboración propia.

Por otro lado, el componente subjetivo está relacionado a los valores y las necesidades de los colaboradores, la actitud que tienen ante el trabajo, su nivel de motivación y la forma en que se relacionan tanto con su equipo de trabajo, sus superiores y en general con todos los miembros de la organización. Se consideran los siguientes factores:

- Autonomía: Cuando existe ausencia del control sobre el trabajo de los colaboradores.
- Participación: Relacionado con el nivel de aportación de cada trabajador en actividades colectivas.
- Liderazgo: Relacionado con la capacidad de conducir a los colaboradores hacia la obtención de resultados e influir de manera no coercitiva en su desempeño.
- Comunicación: Cuando existen diferentes canales para comunicar información de manera adecuada.

#### **Figura 4**

##### *Componentes subjetivos*



*Nota.* Elaboración propia

Por todo lo expuesto por el autor, se puede decir que el clima organizacional es un concepto que varía de acuerdo a la situación por las que pasa cada empresa y por las percepciones que tienen los miembros que la componen sobre esas situaciones.

Palma (2004), quien en su publicación “Escala Clima Laboral CL - SPC”, indica que el clima laboral permite diagnosticar cuáles son los factores más importantes de la organización que se deben tomar en cuenta para ejecutar medidas que ayuden a fortalecer el flujo de los procesos y obtener mejores resultados. Para ello toma en cuenta las siguientes dimensiones:

- Autorrealización: Está relacionado con las facilidades u oportunidades que se le otorga al trabajador para que pueda desenvolverse tanto personal como profesionalmente dentro de la empresa y sentirse realizado.
- Involucramiento laboral: Está orientado al nivel de compromiso que tiene el trabajador con el crecimiento de la empresa y qué tanto se identifica con ella en relación a sus valores.
- Supervisión: Se relaciona con la percepción de los colaboradores con respecto a la forma en que se supervisa el trabajo diario y el nivel de apoyo y motivación que reciben por parte de los superiores para poder realizar una mejor labor.
- Comunicación: Está relacionada al grado de fluidez y claridad con la que se comunica información relevante acerca del funcionamiento de la empresa y de las actividades que se realizan dentro de ella.
- Condiciones laborales: Se relaciona con la provisión de equipos, materiales de trabajo, recursos económicos y psicosociales con los que cuenta la empresa y que permiten a los trabajadores cumplir con sus actividades de manera adecuada.

Para Salazar et al. (2009), el concepto de clima organizacional está implicado por un conjunto de componentes que, en su totalidad, ofrecen una visión más amplia de la organización y que, además, va a estar definido por la percepción que tengan cada uno de sus miembros con respecto a estos. Ante esto, los componentes más determinantes y que son considerados con más frecuencia son los siguientes:

- El ambiente físico; el cual comprende el espacio físico en donde se realiza el trabajo, las instalaciones, los materiales y equipos de trabajo, el nivel de contaminación, la temperatura, entre otros aspectos.
- Características estructurales; relacionado al tamaño de la organización, su estructura interna, el estilo de dirección que aplican, entre otros.
- Ambiente social; en el que se toman en cuenta aspectos como el trabajo en equipo, el compañerismo, el nivel de comunicación que existe y la forma en que se resuelven los conflictos.
- Características personales; relacionadas a las actitudes y aptitudes de los trabajadores, sus expectativas y motivaciones, entre otras.
- Comportamiento organizacional; el cual está conformado por aspectos como la productividad en el trabajo, la satisfacción laboral, el nivel de ausentismo y rotación del personal, etc.

Para los autores, estos componentes del sistema organizacional en dependencia con la percepción de los trabajadores con respecto a ellos, generan un determinado clima que los lleva a tener comportamientos que inciden en su trabajo, así como en su sentido de pertenencia en la empresa, su nivel de eficiencia en sus labores y, por ende, en su desempeño general en la organización.

#### **2.2.3.2. Desempeño laboral**

De acuerdo a Gabini (2018), el desempeño laboral ha sido uno de los conceptos que más se ha analizado por parte de investigadores sobre el comportamiento en las organizaciones debido a que el desempeño individual de los colaboradores es lo que más influye en el nivel de productividad organizacional, por lo que podría determinar el grado de éxito que estas pueden alcanzar. De la misma manera, Motowidlo (2003) indica que el crecimiento de las empresas es influenciado por el nivel de desempeño y la conducta de sus colaboradores en un tiempo

determinado, por lo que es un aspecto importante a considerar para poder conseguir las metas y objetivos planteados por las organizaciones.

A lo largo de los años, diversos autores propusieron diferentes dimensiones que tratan de explicar de una mejor manera el impacto que tiene el desempeño laboral en las organizaciones.

Uno de los primeros investigadores en establecer dimensiones con respecto a este concepto fue Murphy (1990), quien define el desempeño laboral como el “conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (como se citó en Gabini, 2018, p. 27). A partir de esto, se puede decir que el desempeño laboral abarca tanto las conductas que están orientadas directamente a la tarea, como aquellas que no están tan relacionadas al puesto de trabajo pero que se orientan a las relaciones interpersonales. Para el autor, todos los individuos presentan cierto tipo de conductas que influyen en su desempeño:

- Las conductas que se orientan a la tarea, que son las que están directamente relacionadas al trabajo.
- Las conductas que se orientan a las relaciones interpersonales, entre las que resalta la comunicación y la cooperación que existe con los demás compañeros de trabajo.
- Las conductas relacionadas al mal uso del tiempo en el trabajo, los cuales llevan a la pérdida de concentración en las actividades que deben realizarse.
- Las conductas destructivas que conducen a la pérdida de productividad.

Otros de los autores que desarrollaron su teoría sobre el desempeño laboral fueron Campbell et al. (1990), los cuales lo definen como cualquier conducta cognitiva o interpersonal del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales (como se citó en Ramos, 2017). Ante esto, se puede decir que el desempeño laboral se relaciona a las acciones sobresalientes de los trabajadores que promueven el crecimiento de la

organización por medio del logro de objetivos planteados. Además, los autores presentan un modelo de desempeño basado en ocho dimensiones:

- las habilidades orientadas a las tareas, las cuales muestran la capacidad de los colaboradores de efectuar una cantidad de tareas específicas relacionadas al trabajo principal.
- las habilidades que no están orientadas al trabajo en sí pero que de todos modos se espera que los colaboradores lo cumplan.
- habilidad de comunicación referida a la capacidad para informar sobre temas de su incumbencia.
- las actitudes que demuestren el esfuerzo y perseverancia del trabajador para realizar una labor eficiente.
- la disciplina de los colaboradores que le permiten evitar tener comportamientos no adecuados dentro de la organización.
- capacidad de mantener un buen rendimiento laboral trabajando junto con otros miembros de la organización.
- capacidad para supervisar y controlar los diferentes recursos de la empresa.
- responsabilidad ante las diferentes políticas empresariales.

Por su parte, Borman y Motowidlo (1993), indican que el desempeño laboral es el aporte que los trabajadores realizan para lograr la eficacia de su organización por medio de conductas realizadas durante un tiempo determinado (como se citó en Escobedo y Quiñones, 2019). A partir de esto, se puede indicar que el desempeño laboral es el valor que los colaboradores aportan a la empresa a través del cumplimiento de metas establecidas. Basándose en las dimensiones propuestas por Campbell (1990), los autores afirman que estas se pueden agrupar en dos dimensiones generales:

- Desempeño de los colaboradores en la tarea, el cual está relacionado con las capacidades y conductas que necesitan para llevar a cabo alguna actividad referente al trabajo. Motowidlo (como se citó en Escobedo y Quiñones, 2019), lo asocia con el conjunto de conocimientos y habilidades que se incluyen de manera formal en la descripción de los puestos de trabajo, siendo fundamental el aspecto técnico para la correcta ejecución de las funciones.
- Desempeño de los colaboradores en el contexto, el cual está relacionado a “los comportamientos que contribuyen directa o indirectamente a apoyar el ambiente social y psicológico de la organización en el que debe funcionar el núcleo técnico” (Gabini, 2018, p. 31); dentro de estos, se pueden destacar la cooperación, la iniciativa, la creatividad, la persistencia, el voluntarismo, el cumplimiento de reglas, entre otros. Si bien estos comportamientos no se relacionan directamente con las tareas principales de la empresa, repercuten de manera positiva en las organizaciones.

Además de estas dos dimensiones, algunos autores resaltan la presencia de una tercera dimensión que también ha sido considerada como parte constitutiva del desempeño laboral, a la cual denominan comportamientos laborales contraproducentes. Estos son definidos como comportamientos antisociales realizados por los miembros de un lugar de trabajo, que dan lugar a la violación de normas organizacionales y representan una amenaza para el bienestar de la empresa y sus miembros (Koopmans, 2013, como se citó en Gabini, 2018). En otras palabras, se puede decir que son comportamientos que representan un valor negativo para la organización, los cuales varían dependiendo del objetivo que tengan dichas conductas; ante esto, el autor identifica dos tipos de este comportamiento en función a su objetivo:

- Comportamientos contraproducentes organizacionales, los cuales se orientan a dañar o perjudicar a la organización como un todo.

- Comportamientos contraproducentes interpersonales, que tienen por objetivo perjudicar a los demás miembros del lugar de trabajo

De manera adicional a las dimensiones expuestas, diversos autores han buscado proponer otras dimensiones relacionadas al desempeño laboral como la del rendimiento adaptativo, el cual está relacionado a la capacidad de los individuos de adaptarse a cambios en el sistema organizacional, lo que conlleva a la solución de problemas de manera creativa, capacidad para lidiar con situaciones de incertidumbre, aprender a realizar nuevas actividades, usar otras tecnologías, adaptarse a los equipos de trabajo, entre otros; sin embargo, son dimensiones que pueden considerarse parte de las que ya se han planteado previamente y que constituyen las grandes dimensiones del desempeño laboral.

**Tabla 1**

*Dimensiones del Desempeño Laboral*

Autor	Dimensiones
Campbell (1993)	Competencia en las tareas laborales. Competencia en las tareas no laborales. Comunicación oral y escrita. Demostración del esfuerzo. Disciplina personal. Facilitación de pares. Supervisión. Administración y gerencia.
Borman y Motowidlo (1993)	Desempeño de la tarea. Desempeño contextual.
Murphy (1989)	Comportamiento en el tiempo de inactividad. Desempeño de la tarea. Desempeño interpersonal. Comportamiento destructivo.
Koopmans (2013)	Desempeño en la tarea. Desempeño contextual. Conductas contraproducentes.

*Nota.* Recuperado de Escobedo y Quiñones (2019). Elaboración propia.

Por su parte, Chiavenato (2011), indica que el desempeño laboral define el comportamiento de un individuo en relación a su trabajo y que esta varía en cada persona dependiendo de diversos factores, entre los cuales pueden estar las habilidades, capacidades y las percepciones que se tienen sobre el rol que desempeñará. Es por esto, que resalta la importancia que tiene para las organizaciones llevar a cabo una evaluación del mismo, ya que permite la detección de deficiencias en la supervisión de los colaboradores y en la integración con sus puestos de trabajo. Bajo esa línea, define la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2011, p. 202); e indica que debido a la existencia de problemas dentro de las empresas para evaluar el desempeño de grandes grupos de colaboradores, surgieron diversas soluciones que con el tiempo se transformaron en métodos tradicionales para poder llevarlo a cabo; sin embargo, el que más resalta es el método de evaluación de 360°. Este método comprende todos los elementos que tienen relación con el trabajador, como los jefes, compañeros de trabajo, subordinados, clientes, entre otros; por lo cual, es considerada como la más completa debido a que provee información de diferentes puntos de vista y proporciona las condiciones para que los trabajadores ajusten su desempeño a las distintas demandas del contexto laboral.

Continuando en la línea de evaluación del desempeño, Dolan et al. (2007), la define como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar en el futuro” (p. 229). Este procedimiento representa un elemento clave para las empresas para mantener con éxito su estrategia empresarial, debido a que determina la orientación de los comportamientos y los resultados que buscan alcanzar. El análisis de esa evaluación se basa en prestar atención a los resultados

obtenido por los colaboradores, el comportamiento desarrollado dentro de la organización y los atributos que están relacionados con su puesto de trabajo.

Para los autores, la evaluación del desempeño actúa como un contrato entre los trabajadores y la organización, el cual, además de desempeñar una función de control, también es útil para determinados fines como los siguientes:

- Perfeccionamiento de la gerencia, debido a que permite tomar decisiones relacionadas al desarrollo de los trabajadores e identificar aquellos que son capaces de asumir mayor responsabilidad.
- Medición del desempeño, permitiendo establecer el valor que aporta cada trabajador a la empresa y evaluar sus logros.
- Retroalimentación, ya que permite dar a conocer el rendimiento que la empresa espera de cada uno de los colaboradores.
- Comunicación, debido a que permite establecer el diálogo entre colaboradores y superiores, mejorando de esa manera la comprensión de los objetivos tanto personales como profesionales que desean alcanzar.
- Mejora el conocimiento de los supervisores respecto a los puestos de trabajo, debido a que los incentiva y fuerza a ser más conscientes de las actividades que realizan los colaboradores.

### **2.3. Estado del arte**

El clima organizacional para Litwin y Stringer es el reflejo de la estructura interna que tiene la empresa, de su tipo de liderazgo y de la toma de decisiones, lo cual permite entender lo que sucede dentro de ella y la manera en que estos factores inciden en la motivación de los trabajadores. Así mismo, los autores presentan ciertos factores que definen el clima organizacional en las empresas y que permiten conocer la percepción que tienen sus miembros con respecto a ella, estos son la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las

relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad. La estructura está más relacionada a los trámites burocráticos con los que cuenta la empresa para la ejecución de las tareas, la responsabilidad se relaciona con la autonomía que tienen los trabajadores para poder ejecutar sus labores, la recompensa son los reconocimientos que se obtiene por el trabajo realizado, el desafío son las oportunidades para enfrentar nuevos retos que estimulen las capacidades de los trabajadores, las relaciones son la percepciones de los trabajadores acerca del ambiente de trabajo y la forma en cómo socializan entre sí, la cooperación es el sentido de trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los miembros de la empresa, los estándares son las normas y procedimientos del trabajo, los conflictos están relacionados a la forma en que se manejan y resuelven los problemas o inconvenientes en la empresa y, por último, la identidad es el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa y sus objetivos. Este aporte es importante para el presente trabajo de investigación ya que los factores presentados por los autores permiten conocer el nivel de satisfacción que sienten los trabajadores acerca del clima organizacional, lo cual puede influir de manera positiva o negativa en su motivación y, por ende, también en sus niveles de desempeño.

Para los autores Gan y Barbel el clima organizacional está determinado por 2 factores, los cuales son el componente objetivo y el componente subjetivo. Los autores relacionan el componente objetivo con las condiciones de trabajo que tiene cada empresa y que puede ser detectado de la misma manera por todos los miembros de la empresa, entre las cuales se pueden tomar en cuenta las condiciones físicas del entorno de trabajo y los planes de prevención ante ciertos accidentes que se pueden presentar, las políticas salariales y, por último, la forma en que están diseñados los puestos de trabajo y se establecen los procedimientos que se deben seguir. Por otra parte, en el componente subjetivos los autores presentan factores que pueden ser percibidos de manera positiva o negativa por los trabajadores dependiendo de sus necesidades y la actitud que cada uno de ellos tenga hacia el trabajo; en este caso, toman en

cuenta la autonomía que está relacionada al nivel de control que ejercen los superiores en sus labores, el tipo de liderazgo que tienen aplica la empresa y los niveles de comunicación. El aporte de estos autores es relevante para esta investigación debido a que permite tener una mejor visión sobre los factores que definen el clima organizacional en las empresas y cómo estos pueden ser percibidos de distinta manera por los colaboradores, incidiendo en sus niveles de satisfacción, y desempeño laboral.

El clima organizacional para Palma funciona como un indicador que permite analizar los factores de las empresas que deben ser tomados más en cuenta para mejorar sus procesos y resultados. Para la autora, los factores determinantes son la autorrealización, que son las facilidades que brinda la empresa para desarrollo y crecimiento de los trabajadores; el involucramiento laboral que se relaciona al compromiso que genera con el trabajo y con los objetivos propuestos por la empresa; la supervisión que es la manera en cómo se controlan las actividades realizadas; el nivel de comunicación y, por último, las condiciones laborales que ofrece la empresa.

Por otro lado, para Chiavenato, el clima organizacional son las condiciones del ambiente de trabajo que son percibidas por los trabajadores y que influye en su desempeño, lo cual está influenciado por los componentes motivacionales que existen dentro de la organización, a partir de esto, toma en cuenta diferentes teorías sobre la motivación para analizar su incidencia en el contexto organizacional, los mismos que se mencionan a continuación.

La motivación para Herzberg, como aspecto importante que influye en el desempeño laboral, es influenciada por dos factores a los que denomina higiénicos y motivadores. Para el autor, los factores higiénicos son aquellos que se relacionan de manera indirecta a las actividades que realizan de los colaboradores, como pueden ser las condiciones laborales, los salarios o reconocimientos económicos que reciben, los cuales solo ayudan a reducir el nivel de insatisfacción laboral que pueden tener; mientras que los factores motivadores son lo que se

relacionan directamente a las actividades que realizan, como por ejemplo, las propias características del trabajo, capacitaciones, delegación de nuevas responsabilidades y reconocimientos por el buen desempeño, los cuales sí generan una satisfacción real.

Para McClelland, la motivación, como factor importante que influye en el desempeño laboral, está influenciada por factores que nacen de ciertas necesidades de los trabajadores, la primera de ellas es la afiliación, la cual es la necesidad de formar sólidos grupos de trabajo y mantener buenas relaciones con cada uno de sus miembros; la segunda de ellas es la necesidad de poder, que está relacionada al deseo de tener control del trabajo para poder alcanzar los objetivos establecidos, teniendo como una prioridad menor la formación de buenas relaciones interpersonales; la tercera es la necesidad de logro, la cual está relacionada al deseo de superación y mejora en el trabajo y al cumplimiento de resultados y objetivos. Considerar este aporte es importante para la investigación ya que permite tomar en cuenta otros factores que pueden influir en el desempeño laboral, tomando en cuenta las necesidades de los trabajadores.

De acuerdo a Murphy, el desempeño laboral está influenciado por cierto tipo de conductas que la afectan de manera positiva o negativa, estas conductas las clasifica entre aquellas que se relacionan de manera directa a su trabajo, las que se relacionan con la manera en que socializan y se integran a sus equipo de trabajo, a las que se relacionan por el mal uso del tiempo laboral debido a una falta de enfoque y concentración en sus actividades y por último a las actividades destructivas que conllevan a una pérdida considerable de la productividad.

Para Campbell, el desempeño laboral se pueden medir en base a diferentes dimensiones, la primera de ellas está relacionada a las habilidades y capacidades que permiten ejecutar de manera más eficiente las tareas que representan el trabajo principal; la segunda dimensión se relaciona a las habilidades que no se enfocan en el trabajo en sí pero que de igual manera influye en su desempeño como, por ejemplo, el desarrollo de habilidades blandas; la tercera de ellas es la capacidad de comunicación sobre los temas relacionados al trabajo; la cuarta son

aquellas actitudes que demuestran perseverancia en el trabajo y esfuerzo con alcanzar las metas establecidas; la quinta dimensión se relaciona con la disciplina se tiene sobre el trabajo y sobre las comportamientos que se tienen dentro de la organización; la sexta dimensión se basa en la capacidad para trabajar en equipo de manera correcta; la séptima dimensión está relacionada a la capacidad para gestionar de manera adecuada los recursos de la empresa y que ayudan a realizar de mejor manera el trabajo; y, la octava y última dimensión, se basa en la responsabilidad que se tiene para el cumplimiento de las políticas de la empresa. Este aporte es de suma importancia, ya que permite tener una visión más amplia de los factores que se deben tomar en cuenta para medir el nivel de desempeño de los trabajadores.

De acuerdo a Borman y Motowildo, las diferentes dimensiones presentadas que influyen en la motivación laboral de los trabajadores se pueden agrupar en dos grandes factores las cuales se relacionan a las relacionadas directamente con el trabajo y a las que no se relacionan de manera directa con el trabajo. Con respecto al desempeño que se relacionan de manera directa con el trabajo, está basado en las conductas necesarias para ejecutar sus responsabilidades, siendo fundamental el desarrollo de conocimientos técnicos; mientras que el desempeño de los trabajadores en el contexto, está referido a los comportamientos que no están relacionados directamente con el desarrollo de las actividades pero que impacta de manera positiva o negativa el flujo del trabajo.

Para Dolan, la evaluación del desempeño es una práctica importante utilizada en el ámbito empresarial ya que permite conocer cómo se orienta el comportamiento de los trabajadores hacia el trabajo y proporciona información relevante que sirve de referencia para dirigir las estrategias empresariales hacia la mejora de este desempeño. A su vez, permite también establecer una cultura de feedback, lo cual mejora la comunicación en la empresa y permite alinear los objetivos que se desean alcanzar.

## **2.4. Definición de términos básicos**

### **Capital humano**

“Conocimientos, experiencia y competencias de las personas que integran la organización, considerados como factor valuable que integra el capital intelectual de la misma” (Alles, 2011, p. 75).

### **Clima organizacional**

“Cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (Chiavenato, 2007, p. 87). Esto indica que el clima organizacional es una representación del ambiente interno que posee cada organización y que está estrechamente relacionada con el nivel de motivación que existe entre las personas que la conforman.

### **Cultura organizacional**

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 84). En ese sentido, la cultura organizacional expresa la forma en la que está orientada el comportamiento de las personas dentro de la organización y las acciones que realizan para poder alcanzar los objetivos propuestos.

### **Comunicación:**

“La transferencia de información o de significado de una persona a otra” (Chiavenato, 2007, p. 50). Esto se puede referir como un proceso mediante el cual los individuos se expresan transmitiendo lo que desean expresar.

### **Desempeño laboral**

“Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar en el futuro” (Dolan et al., 2007, p. 229).

### **Dirección**

“Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización” (Rodríguez y Van, 2007, p. 4). Esto implica asignar actividades, influir en las personas y motivarlos a que realicen sus actividades.

### **Equipo**

“Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común en base a una motivación relacionada”. Este concepto se puede diferenciar del de grupos porque presenta una motivación compartida, y los grupos no. (Rodríguez y Van, 2007, p. 6).

### **Evaluación del desempeño**

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, p. 243). Por ende, el nivel de desempeño de cada persona puede variar en función de diversos factores que pueden estar vinculados a las motivaciones y habilidades que posee. La evaluación del desempeño no representa en sí un fin, más bien representa un modo para mejorar los resultados de los colaboradores de la organización.

### **Liderazgo**

“Es un medio que tiene como tarea fundamental el facilitar la construcción conjunta de energías positivas basadas en una visión humana, a nivel de persona y de comunidad”

(Rodríguez y Van, 2007, p. 5). Está orientada en trabajar en base a la misión de la organización, la cual debe ser definida y establecida de forma clara para poder fijar las metas que se desean alcanzar y mantener los estándares.

### **Motivación**

“Es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (Chiavenato, 2007, p. 41). Por lo tanto, es lo que mueve a una persona a realizar una determinada acción.

### **Organización**

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos a más personas” (Chiavenato, 2007, p. 6). Por lo tanto, para que una organización pueda funcionar de manera correcta, es fundamental que exista cooperación entre las personas que lo integran para que de manera conjunta puedan cumplir una meta en común.

### **Remuneración**

“Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales” (Chiavenato, 2011, p. 234). Se puede decir que se basa en una relación de intercambio entre los trabajadores y la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

H<sub>0</sub>: El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

He1: La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He<sub>10</sub>: La autorrealización no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He2: El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He<sub>20</sub>: El involucramiento laboral no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He3: La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He<sub>30</sub>: La supervisión no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He4: La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He4<sub>0</sub>: La comunicación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He5: Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

He5<sub>0</sub>: Las condiciones laborales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

### **3.2. Variables de estudio y su operacionalización**

La presente investigación está basada en dos variables: la primera variable corresponde a clima organizacional (V1) y la segunda variable corresponde a desempeño laboral (V2). Cada variable presenta sus respectivas dimensiones e indicadores los cuales fueron planteados por autores expertos en la materia. En el caso de la primera variable se consideraron las dimensiones propuestas por Palma (2004), mientras que para la segunda variable se consideraron las dimensiones propuestas por Borman y Motowidlo (1993).

**Tabla 2***Operacionalización de Unidades de Análisis*

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
V1: Clima Organizacional	Autorrealización	Crecimiento profesional
		Crecimiento personal
	Involucramiento laboral	Identificación con la empresa
		Nivel de compromiso
	Supervisión	Apoyo laboral
		Evaluación del trabajo
	Comunicación	Acceso a la información
		Nivel de comunicación
	Condiciones laborales	Recursos de trabajo
		Trabajo en equipo
Remuneraciones		
V2: Desempeño laboral	Desempeño de la tarea	Habilidades y capacidades
		Conocimientos técnicos
	Desempeño contextual	Iniciativa y proactividad

*Nota.* Elaboración propia

### 3.3. Matriz de operacionalización de las variables

**Tabla 3**

*Matriz de Operacionalización de Clima Organizacional*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Ítems	Escala
VI: Clima Organizacional	"Cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta". (Chiavenato, 2011).	Autorrealización	Facilidades u oportunidades que se le otorga al trabajador para que pueda desenvolverse tanto personal como profesionalmente dentro de la empresa y sentirse realizado.	Crecimiento profesional Crecimiento personal	P. 1, 2, 3, 4	Likert
		Involucramiento laboral	Nivel de compromiso que tiene el trabajador con el crecimiento de la empresa y qué tanto se identifica con ella.	Identificación con la empresa Nivel de compromiso	P. 5, 6	
		Supervisión	Percepción de los colaboradores con respecto a la forma en que se supervisa el trabajo diario y el nivel de apoyo y motivación que reciben por parte de los superiores para poder realizar una mejor labor	Apoyo laboral Evaluación del trabajo	P. 7, 8, 9	
		Comunicación	Grado de fluidez y claridad con la que se comunica información relevante acerca del funcionamiento de la empresa y de las actividades que se realizan dentro de ella	Acceso a la información Nivel de comunicación	P. 10, 11	
		Condiciones laborales	Provisión de equipos, materiales de trabajo, recursos económicos y psicosociales con los que cuenta la empresa y que permiten a los trabajadores cumplir con sus actividades de manera adecuada	Recursos de trabajo Trabajo en equipo Remuneraciones	P. 12, 13, 14	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 4***Matriz de operacionalización de Desempeño laboral*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>
V2: Desempeño laboral	“Conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (Murphy, 1990).	Desempeño de la tarea	Nivel de capacidad que posee un colaborador para ejecutar las tareas relacionadas al funcionamiento técnico de la empresa.	Habilidades y capacidades Conocimientos técnicos	P. 15, 16, 17	Likert
		Desempeño contextual	Conjunto de actitudes y desenvolvimiento laboral que presentan los colaboradores en la organización.	Iniciativa y proactividad	P. 18, 19	

*Nota.* Elaboración propia

Tabla 5

## Matriz de Consistencia

Problema principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones	Metodología
¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?	Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana	El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.	<b>Variable 1:</b> Clima organizacional  <b>Variable 2:</b> Desempeño laboral	- Autorrealización - Involucramiento laboral - Supervisión - Comunicación - Condiciones laborales	<b>Tipo de investigación:</b> Aplicada, Cuantitativa Descriptiva, Correlacional  <b>Método de Investigación:</b> Hipotético-deductivo  <b>Diseño de investigación:</b> No experimental - Corte transversal  <b>Población:</b> Los trabajadores del área de operaciones de una agencia de aduana.  <b>Muestra:</b> Se aplica el censo por lo que representa el total de la población: 65 trabajadores  <b>Instrumento:</b> Cuestionario basado en la escala de Likert
Problema secundario	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			
¿De qué manera la autorrealización se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?	Determinar la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana	La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.			
¿De qué manera el involucramiento laboral se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?	Determinar la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana	El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.			
¿De qué manera la supervisión se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?	Determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana	La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.			
¿De qué manera la comunicación se relaciona con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?	Determinar la relación entre la comunicación y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana	La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.			
¿De qué manera las condiciones laborales se relacionan con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana?	Determinar la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.	Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.			

Nota. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **MÉTODOLOGÍA**

#### **4.1. Tipo, enfoque, alcance y método de investigación**

##### **4.1.1. Tipo**

La presente investigación es de tipo Aplicada. Según Vargas (2009), este tipo de investigación también denominado como práctico o empírico, se caracteriza por buscar la aplicación de conocimientos adquiridos a un determinado contexto, dando lugar a la adquisición de nuevos conocimientos por medio de su implementación. Esto permite conocer y analizar la realidad de dicho contexto por medio de los resultados obtenidos.

##### **4.1.2. Método**

El método aplicado en la presente investigación es hipotético-deductivo. De acuerdo a Hernández et al. (2014), se aplica una lógica deductiva cuando se parte de una idea general a una idea particular, lo que permite la formulación de hipótesis. Dentro de este método, las hipótesis planteadas son contrastadas con la realidad para definir si son aceptadas o rechazadas en un determinado contexto, tal como se realizó en la presente investigación.

##### **4.1.3. Alcance**

Los estudios descriptivos tienen por finalidad especificar las características o propiedades de determinados individuos, grupos, procesos, entre otros que puedan ser sometidos a un análisis. Por otro lado, los estudios de alcance correlacional “tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p. 93). Es por ello, que la presente investigación presenta un alcance descriptivo-correlacional; descriptivo porque se recopiló y describió información acerca de las variables de estudio y correlacional debido a que se buscó comprobar la relación que existe entre estas variables.

#### **4.1.4. Corte**

Se aplicó un corte transversal ya que el estudio y recolección de datos se realizó en un solo período de tiempo. Los diseños transversales, también conocidos como transeccionales, tienen por objetivo “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p. 154)

#### **4.1.5. Enfoque**

Para este caso, se utiliza un enfoque cuantitativo. De acuerdo a Hernández et al. (2014), este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). En base a lo anterior mencionado, es pertinente utilizar este enfoque debido a que se busca comprobar las hipótesis previamente planteadas mediante la recolección y análisis de datos que se obtuvieron por medio de la aplicación del instrumento que en este caso fue un cuestionario basado en la escala de Likert, lo cual proporcionó datos numéricos que fueron procesados por un programa estadístico.

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

Para esta tesis, se aplicó el diseño no experimental debido a que solo se tomaron los datos de las variables y no se pretendió modificarla. Hernández et al. (2014), indica que las investigaciones no experimentales son aquellas en las que no se realiza una variación intencional de las variables, sino que solo se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural con el objetivo de analizarlos.

### **4.3. Población y muestra (unidad de análisis)**

Para la presente investigación se utilizó como población a los trabajadores del área de operaciones de una agencia de aduana ubicada en el distrito de Magdalena, los cuales conforman un total de 65 individuos.

En este caso, al tener una población limitada se utilizó el censo, por lo cual la muestra estuvo conformada por los 65 trabajadores que conforman el total de la población.

#### **4.4. Instrumentos de obtención de datos**

Uno de los métodos más conocidos para poder medir variables de estudio por medio de escalas fue planteado por Rensis Likert en el año 1932, el mismo que continúa vigente hasta la actualidad y sigue siendo uno de los más utilizados. De acuerdo a Hernández et al. (2014), la escala de Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 238). Para la aplicación de este método, los participantes objetos de estudio seleccionan una de las categorías de la escala los cuales presentan un valor numérico, esto permite puntuar cada una de los ítems relacionados a la variable de estudio y, de esa manera, poder calificarlo.

En base a lo anterior mencionado, para la presente investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario conformado por 19 preguntas basadas en la escala de Likert, las cuales están relacionadas a las dimensiones e indicadores de las variables de estudio.

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

###### **4.4.1.1. Validez del instrumento**

El instrumento de investigación realizado en esta investigación fue sometido a juicio de tres expertos quienes, en base a su conocimiento y trayectoria profesional, pudieron validar las preguntas del cuestionario. Los mismos se mencionan a continuación:

**Tabla 6***Validez del Instrumento*

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>DNI</b>	<b>Especialidad</b>
Dr. Jorge Luis Escalante Flores	09390378	Marketing
Mag. Carlos Alberto Méndez Vicuña	07128084	Administración
Mag. Ana María Vílchez Túpac	45792969	SCM

*Nota.* Elaboración propia.**4.4.1.2. Confiabilidad del instrumento**

De acuerdo a Hernández et al. (2014), uno de los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad de un instrumento es mediante el coeficiente alfa de Cronbach. De acuerdo al autor, para poder estimar la confiabilidad del instrumento, este se debe aplicar a la muestra y, en base a los resultados obtenidos, se calcula dicho coeficiente.

Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros:

- Coeficiente alfa de Cronbach  $> 0,9$  = Excelente
- Coeficiente alfa de Cronbach  $> 0,8$  = Bueno
- Coeficiente alfa de Cronbach  $> 0,7$  = Aceptable
- Coeficiente alfa de Cronbach  $> 0,6$  = Cuestionable
- Coeficiente alfa de Cronbach  $> 0,5$  = Pobre
- Coeficiente alfa de Cronbach  $< 0,5$  = Inaceptable

Luego de realizar el levantamiento de datos mediante la aplicación del cuestionario a los 65 trabajadores que fueron nuestro objeto de estudio, se procedió con el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach mediante el programa estadístico SPSS, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 7***Procesamiento de Casos de la Investigación*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	65	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 8***Resultados Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
.842	19

Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 8, mediante el procesamiento de casos se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,842; el cual confirma que el instrumento aplicado en la investigación presenta una confiabilidad buena.

**4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para la presente investigación se utilizará el programa estadístico SPSS como herramienta para el procesamiento y análisis de datos, los cuales serán obtenidos mediante una encuesta basada en la escala de Likert que permitirá obtener información relevante acerca de las variables propuestas.

**4.6. Procedimiento de ejecución de estudio**

El presente trabajo de investigación se realizó mediante un proceso en el cual se ejecutaron las siguientes etapas:

- Identificación de la problemática.
- Planteamiento de las variables de estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores.
- Elaboración del marco teórico, en la cual se plantearon antecedentes de investigación, marco histórico, marco legal, marco teórico y síntesis.
- Elaboración de la matriz de consistencia y la matriz de operacionalización.
- Definición de la población y muestra.
- Elaboración del instrumento y validación del mismo por juicio de expertos.
- Recolección de datos.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Análisis e interpretación de los resultados

##### 5.1.1. Análisis e interpretación de los resultados descriptivos

##### 5.1.1.1. Clima organizacional

- Indicador: Crecimiento profesional

**Tabla 9**

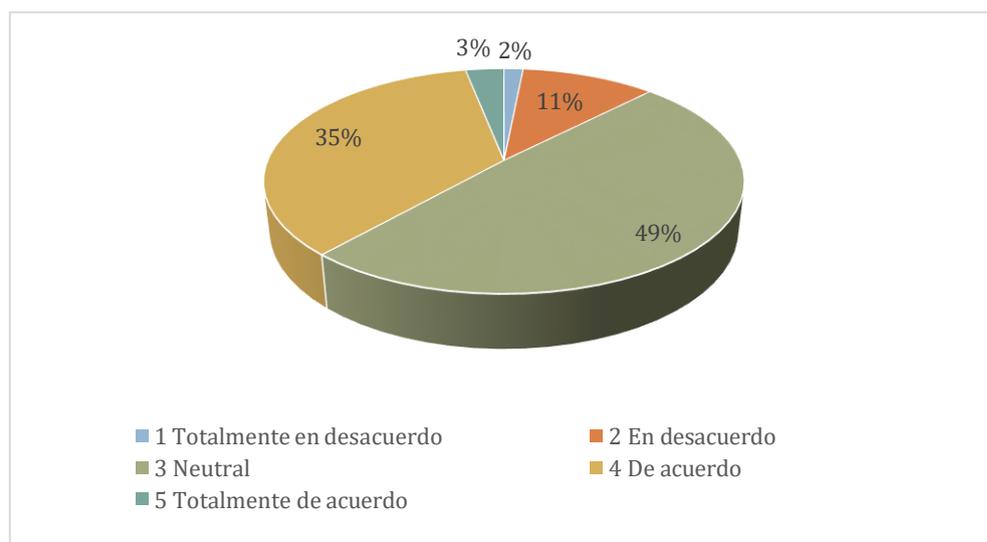
*¿Existen oportunidades de realizar línea de carrera dentro de la empresa?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	7	11%
Neutral	32	49%
De acuerdo	23	35%
Totalmente de acuerdo	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 5**

*¿Existen oportunidades de realizar línea de carrera dentro de la empresa?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del primer ítem del cuestionario correspondiente al indicador Crecimiento profesional muestran que el 3% de los trabajadores encuestados está totalmente de acuerdo, el 35% indica estar de acuerdo, el 49% de ellos mantiene una posición neutral, el 11% indica estar en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo. De esto se puede inferir que, si bien algunos de los colaboradores consideran que es posible realizar línea de carrera dentro de la empresa, la mayoría de ellos no se muestra muy seguro de poder realizarlo.

**Tabla 10**

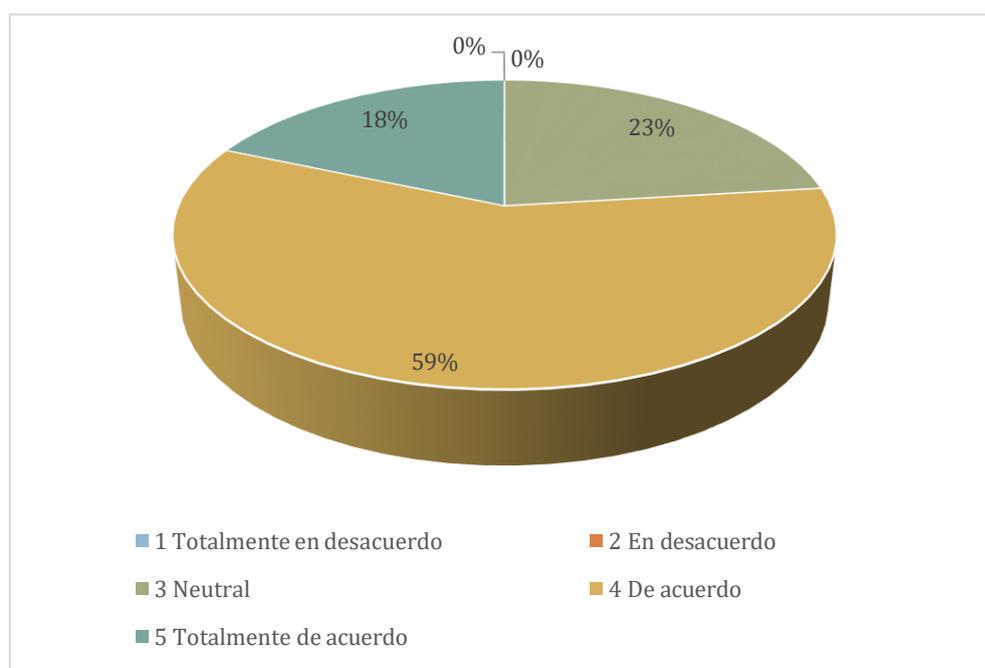
*¿Las actividades que realiza le permiten aprender y desarrollarse?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	15	23%
De acuerdo	38	59%
Totalmente de acuerdo	12	18%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 6**

*¿Las actividades que realiza le permiten aprender y desarrollarse?*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 10 y Figura 6, los resultados del segundo ítem del cuestionario correspondiente al indicador Crecimiento profesional, muestran que el 18% de los trabajadores encuestados indica estar totalmente de acuerdo, el 59% indica estar de acuerdo y el 23% mantiene una posición neutral. A partir de esto, podemos inferir que las actividades realizadas por los colaboradores aportan en su aprendizaje y desarrollo profesional.

- Indicador: Crecimiento personal

**Tabla 11**

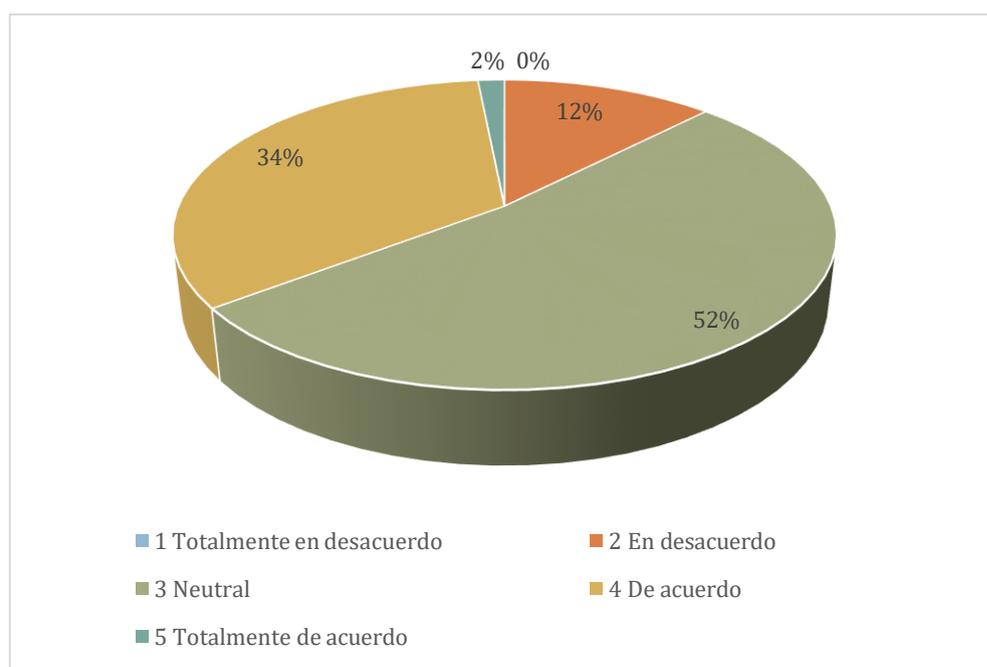
*¿Los jefes se interesan por el éxito de los trabajadores?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	12%
Neutral	34	52%
De acuerdo	22	34%
Totalmente de acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 7**

*¿Los jefes se interesan por el éxito de los trabajadores?*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 11 y Figura 7, los resultados del tercer ítem del cuestionario correspondiente al indicador Crecimiento personal muestran que, del total de trabajadores encuestados, el 2% de ellos está totalmente de acuerdo, 34% manifiesta estar de acuerdo, 52% de ellos mantiene una posición neutral y el 12% indica estar en desacuerdo. En base a esto, se puede inferir que, si bien algunos de los trabajadores perciben un interés de los jefes por su éxito, la mayoría de ellos no tiene una percepción del todo positiva sobre esto.

**Tabla 12**

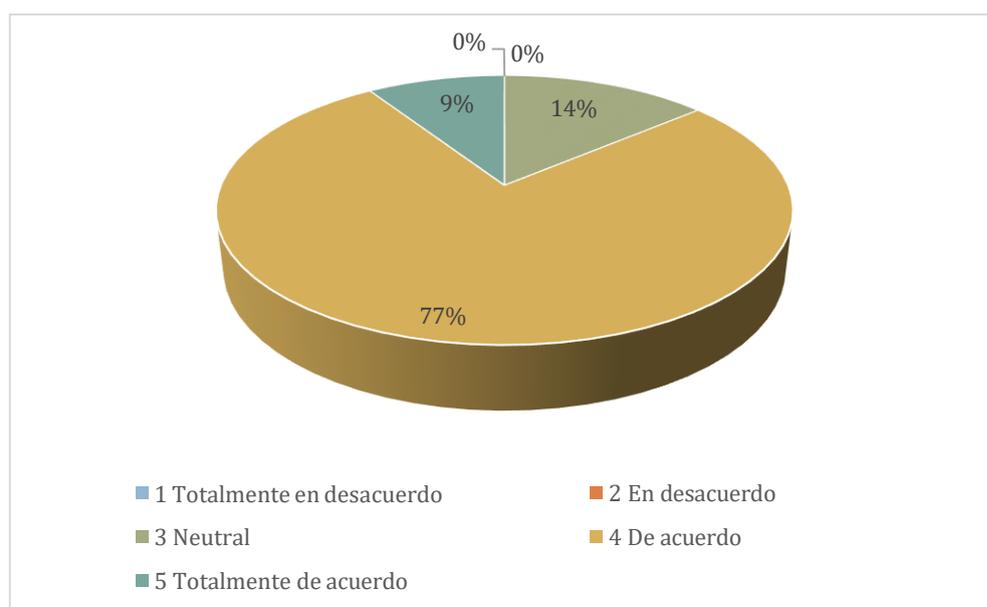
*¿La empresa promueve el desarrollo de habilidades personales?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	9	14%
De acuerdo	50	77%
Totalmente de acuerdo	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 8**

*¿La empresa promueve el desarrollo de habilidades personales?*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 12 y Figura 8, los resultados del ítem 4 del cuestionario correspondiente al indicador Crecimiento personal muestran que el 9% de los trabajadores encuestados indica estar totalmente de acuerdo, 77% de ellos indica estar de acuerdo y 14% mantiene una posición neutral. Ante esto, se puede inferir que la empresa aporta al desarrollo de habilidades personales de los colaboradores.

- Indicador: Identificación con la empresa

**Tabla 13**

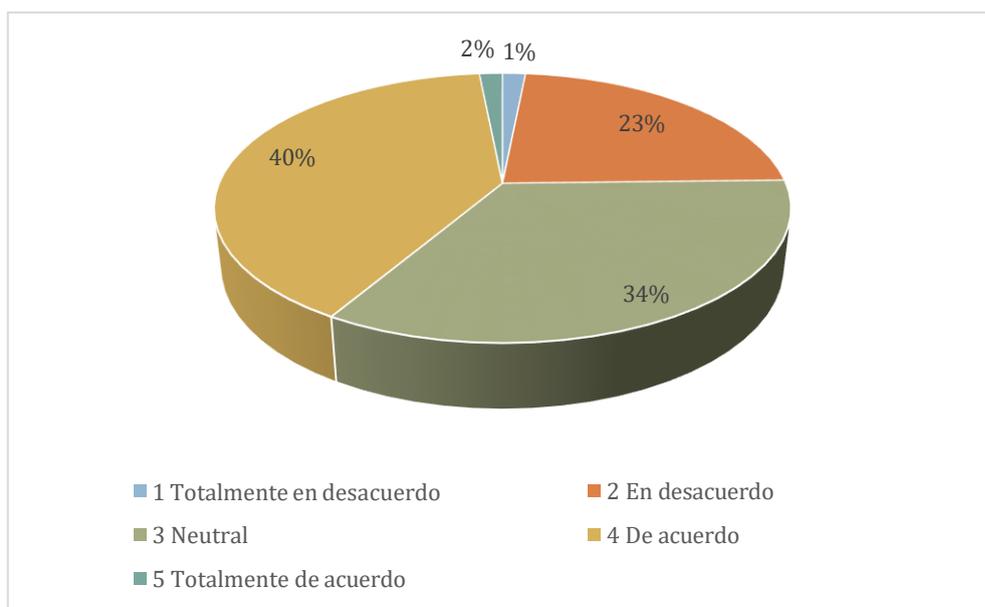
*¿Se considera usted factor clave para el éxito de la empresa?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	15	23%
Neutral	22	34%
De acuerdo	26	40%
Totalmente de acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 9**

*¿Se considera usted factor clave para el éxito de la empresa?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 5 del cuestionario correspondiente al indicador Identificación con la empresa, se puede identificar la presencia de tres grupos mayoritarios, entre los cuales el 40% de los trabajadores encuestados indica estar de acuerdo, el 34% de ellos mantiene una posición neutral y el 23% de ellos está en desacuerdo. De esto, se puede inferir que gran parte de los colaboradores perciben que su trabajo en la empresa aporta al éxito de la empresa; sin embargo, aún existe un grupo que no tiene una percepción positiva con respecto a ello.

- Indicador: Nivel de compromiso

**Tabla 14**

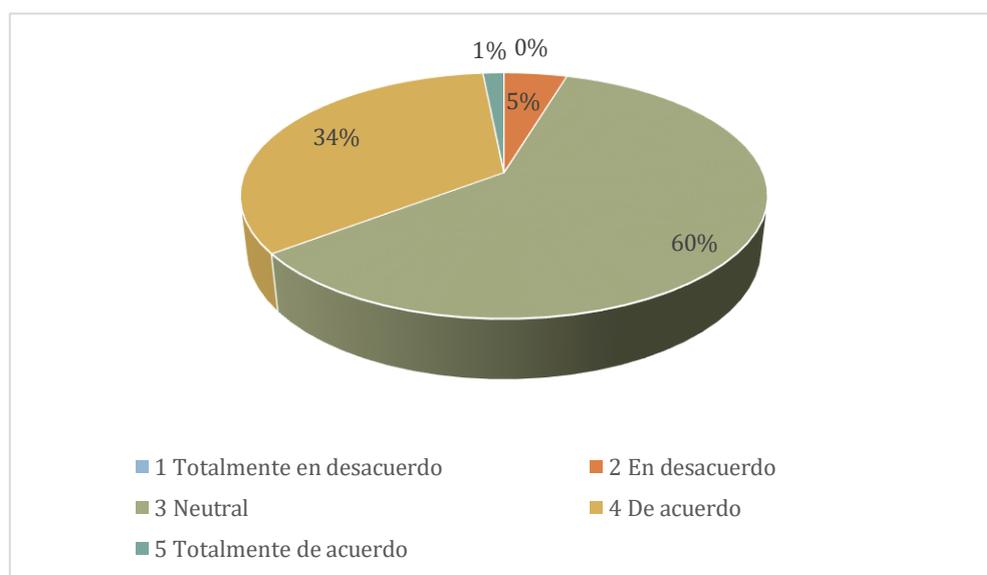
*¿Se siente comprometido con el crecimiento de la empresa?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	5%
Neutral	39	60%
De acuerdo	22	34%
Totalmente de acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 10**

*¿Se siente comprometido con el crecimiento de la empresa?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 6 del cuestionario correspondiente al indicador Nivel de compromiso, podemos observar la existencia de dos grupos mayoritarios, entre los cuales el 34% de los trabajadores encuestados indica estar de acuerdo y el 60% de ellos indica mantener una posición neutral. Con respecto a esto, se puede inferir que, si bien existe un grupo de trabajadores que expresa tener un buen nivel de compromiso con la empresa, aún hay un número importante de ellos que no se sienten del todo comprometidos.

- Indicador: Apoyo laboral

**Tabla 15**

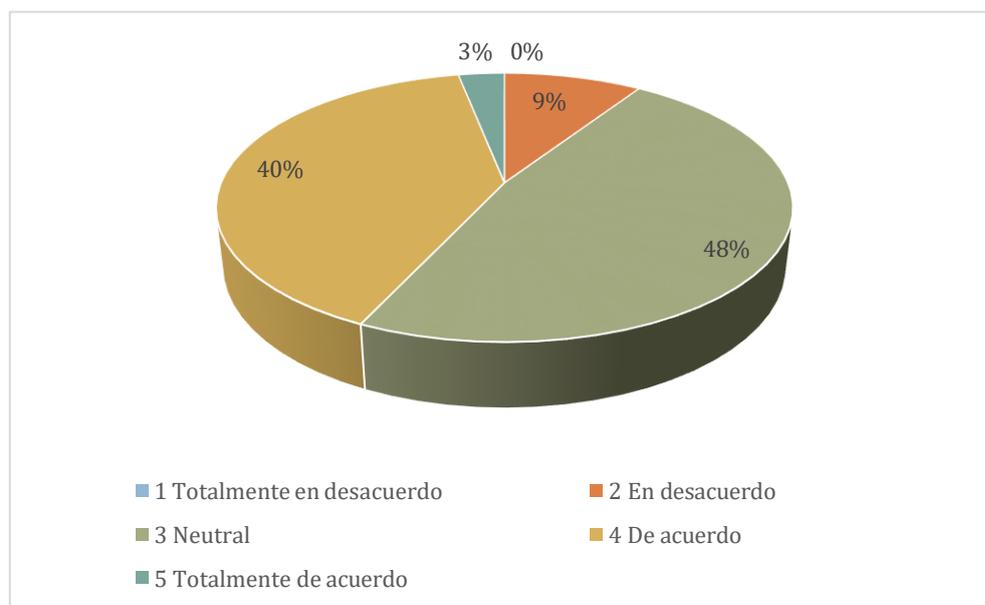
*¿Los jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	9%
Neutral	31	48%
De acuerdo	26	40%
Totalmente de acuerdo	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 11**

*¿Los jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan?*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 15 y Figura 11, los resultados del ítem 7 del cuestionario correspondiente al indicador Apoyo laboral, se muestra la existencia de dos grupos mayoritarios, entre los cuales el 40% de los trabajadores encuestados indica estar de acuerdo, mientras que el 48% de ellos mantiene una postura neutral. Por lo tanto, se puede inferir que, si bien el apoyo de los jefes ha sido percibido por una buena parte de los colaboradores, todavía hay muchos que no mantienen una percepción del todo positiva con respecto a ello.

**Tabla 16**

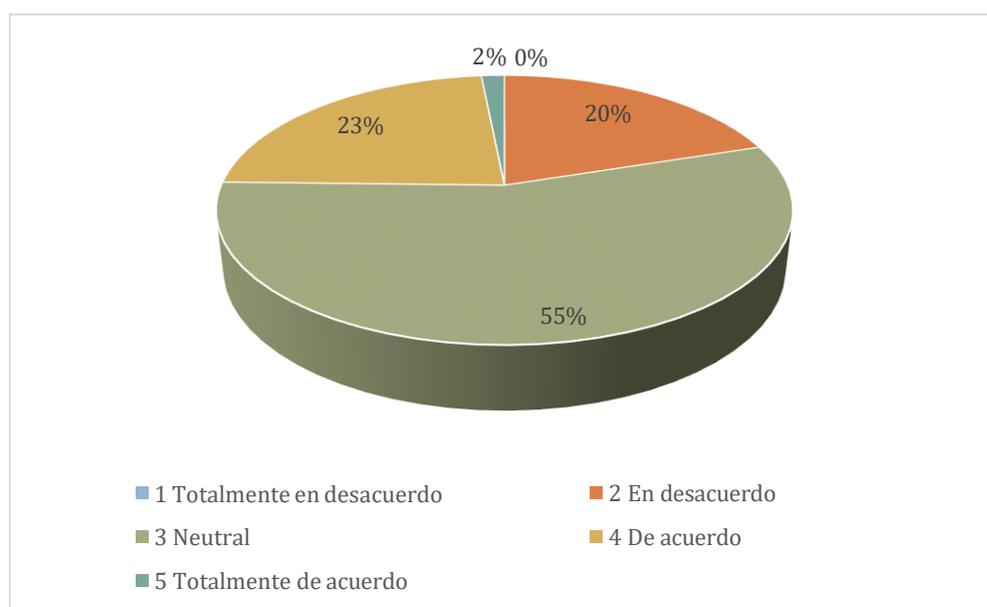
*¿Considera usted que existe un trato justo en la empresa?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	13	20%
Neutral	36	55%
De acuerdo	15	23%
Totalmente de acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 12**

*¿Considera usted que existe un trato justo en la empresa?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 8 del cuestionario correspondiente al indicador Apoyo laboral muestran que solo el 2% de los trabajadores encuestados indican estar totalmente de acuerdo, 23% de ellos indican estar de acuerdo, el 55% mantiene una posición neutral y el 20% indica estar en desacuerdo. A partir de esto, se puede inferir en la empresa existe una gran cantidad de colaboradores que no percibe un trato del todo justo.

- Indicador: Evaluación del trabajo

**Tabla 17**

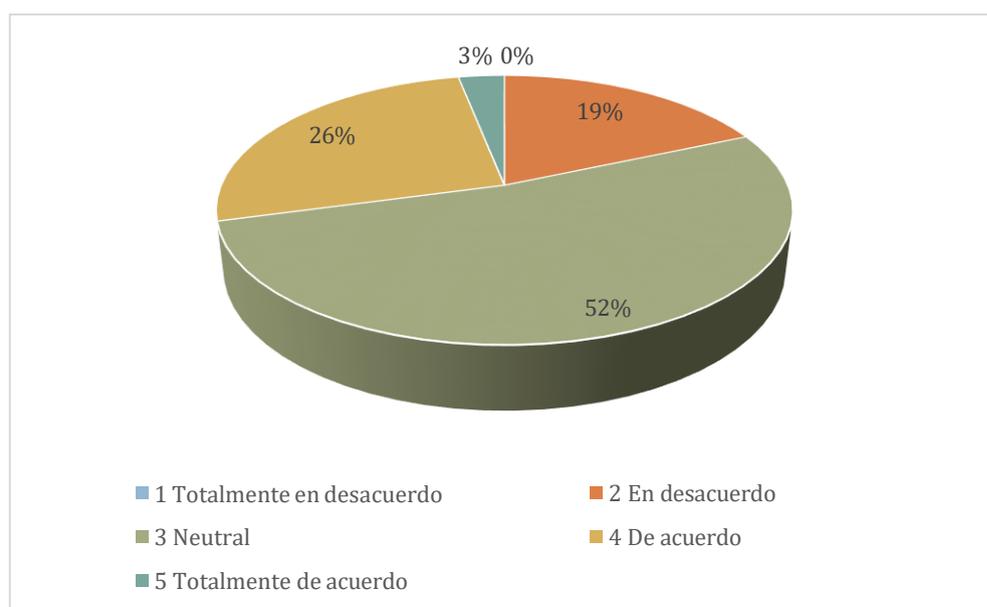
*¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	18%
Neutral	34	52%
De acuerdo	17	26%
Totalmente de acuerdo	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 13**

*¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea?*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 17 y Figura 13, los resultados del ítem 9 del cuestionario correspondiente al indicador Evaluación del trabajo muestran la existencia de 3 grupos mayoritarios, entre los cuales el 26% indica estar de acuerdo, el 52% indica mantener una posición neutral y el 18% de ellos indica estar en desacuerdo. De acuerdo a esto, se puede inferir que la evaluación que realizan del trabajo no ha causado un impacto importante en la mejora de las actividades realizadas por los colaboradores.

- Indicador: Acceso a la información

**Tabla 18**

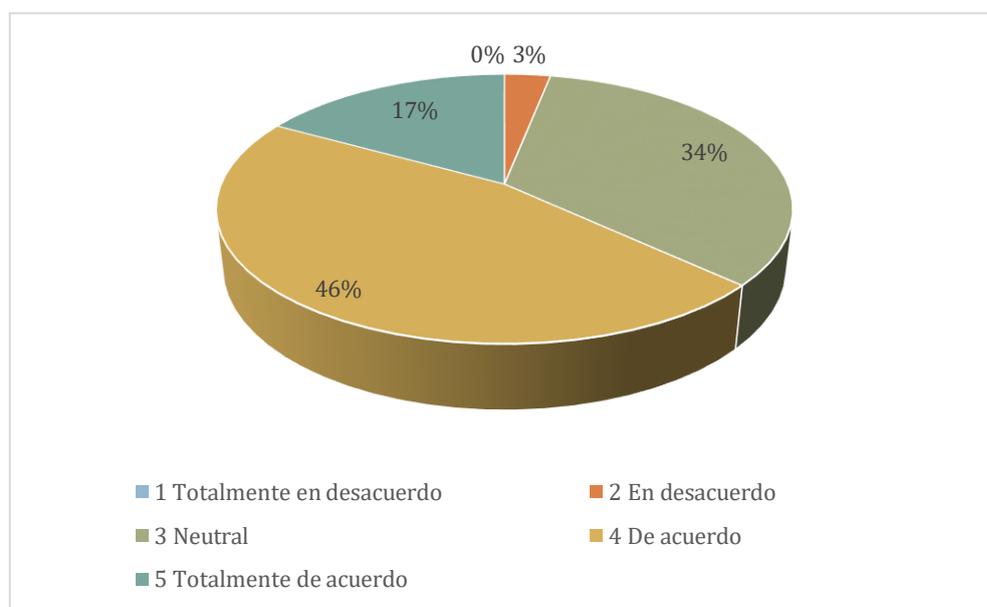
*¿Usted cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	3%
Neutral	22	34%
De acuerdo	30	46%
Totalmente de acuerdo	11	17%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 14**

*¿Usted cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 10 del cuestionario correspondiente al indicador Acceso a la información muestran que el 17% de los trabajadores encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo, 46% de ellos manifiesta estar de acuerdo, 34% mantiene una posición neutral y solo el 3% indica estar en desacuerdo. En base a ello, se puede inferir que la información proporcionada a los trabajadores es necesaria para el adecuado cumplimiento de sus labores.

- Indicador: Nivel de comunicación

**Tabla 19**

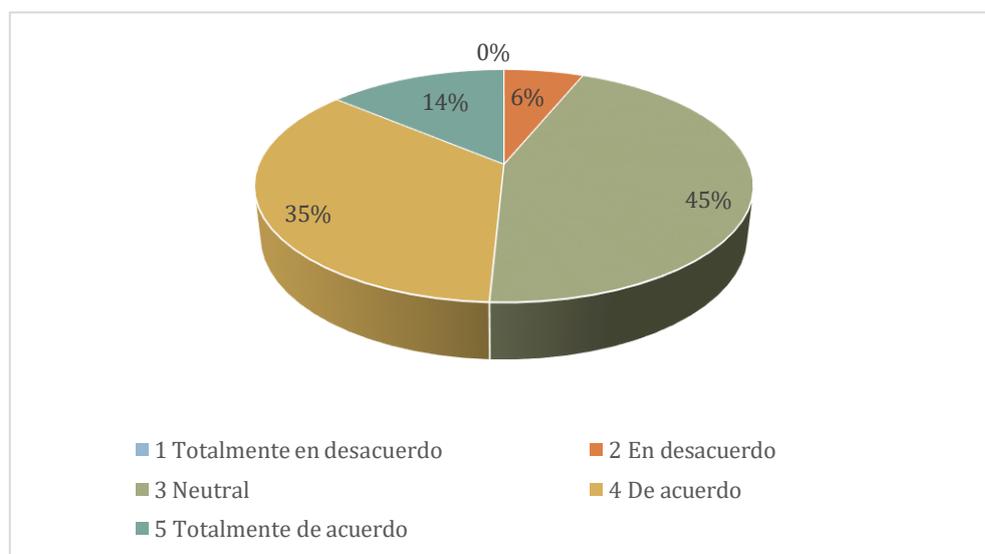
*¿La empresa fomenta y promueve la comunicación interna, incluso entre trabajadores de diferentes jerarquías?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	6%
Neutral	29	45%
De acuerdo	23	35%
Totalmente de acuerdo	9	14%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 15**

*¿La empresa fomenta y promueve la comunicación interna, incluso entre trabajadores de diferentes jerarquías?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 11 del cuestionario correspondiente al indicador Nivel de comunicación, muestran que el 14% del total de trabajadores encuestados indica estar totalmente de acuerdo, 35% indica estar de acuerdo, 45% mantiene una postura neutral y 6% de ellos indica estar en desacuerdo. Ante esto, se puede inferir que existe un nivel de comunicación adecuado dentro de la empresa; sin embargo, es algo que se debería promover más para que pueda ser percibido de manera positiva por todos los colaboradores.

- Indicador: Recursos de trabajo

**Tabla 20**

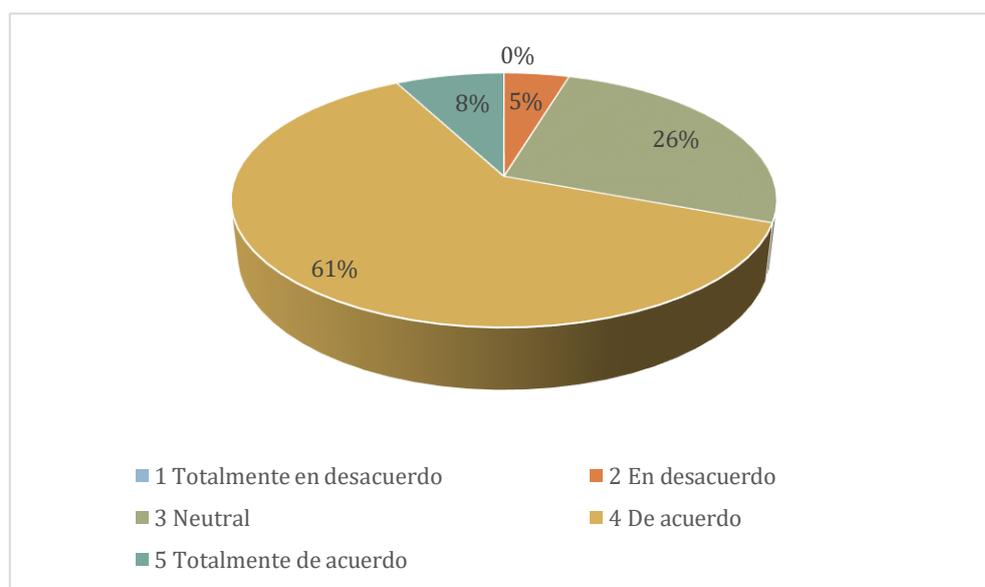
*¿La empresa cuenta con recursos materiales y tecnología necesaria para facilitar el trabajo?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	5%
Neutral	17	26%
De acuerdo	40	61%
Totalmente de acuerdo	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 16**

*¿La empresa cuenta con recursos materiales y tecnología necesaria para facilitar el trabajo?*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 20 y Figura 16, los resultados del ítem 12 del cuestionario correspondiente al indicador Recursos de trabajo, muestran que el 8% de los trabajadores encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo, 61% de ellos manifiesta estar de acuerdo, el 26% mantiene una postura neutra y el 5% de ellos manifiesta estar en desacuerdo. Con respecto a esto, se puede inferir que los recursos materiales y tecnología con los que cuenta la empresa ayudan a facilitar el trabajo realizado por los colaboradores.

- Indicador: Trabajo en equipo

**Tabla 21**

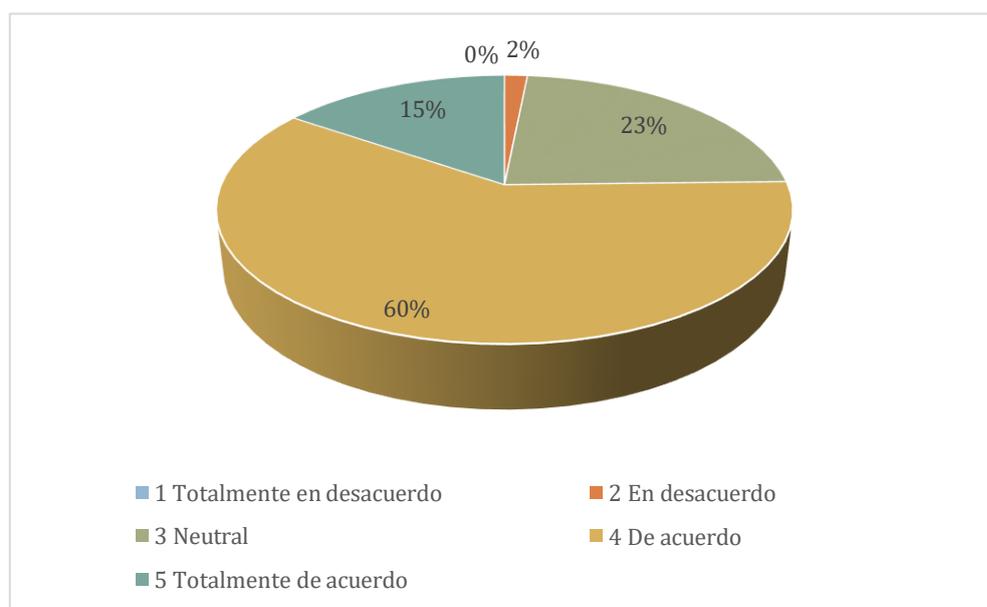
*¿Percibe usted apoyo por parte de sus compañeros de trabajo?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Neutral	15	23%
De acuerdo	39	60%
Totalmente de acuerdo	10	15%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 17**

*¿Percibe usted apoyo por parte de sus compañeros de trabajo?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 13 del cuestionario correspondiente al indicador Trabajo en equipo muestran que, del total de trabajadores encuestados, el 15% indica estar totalmente de acuerdo, el 60% indica estar de acuerdo, 23% de ellos mantiene una posición neutral y solo el 2% indica estar en desacuerdo. Por lo tanto, se puede inferir que dentro de la empresa se percibe un gran alto nivel de apoyo entre los compañeros de trabajo.

- Indicador: Remuneraciones

**Tabla 22**

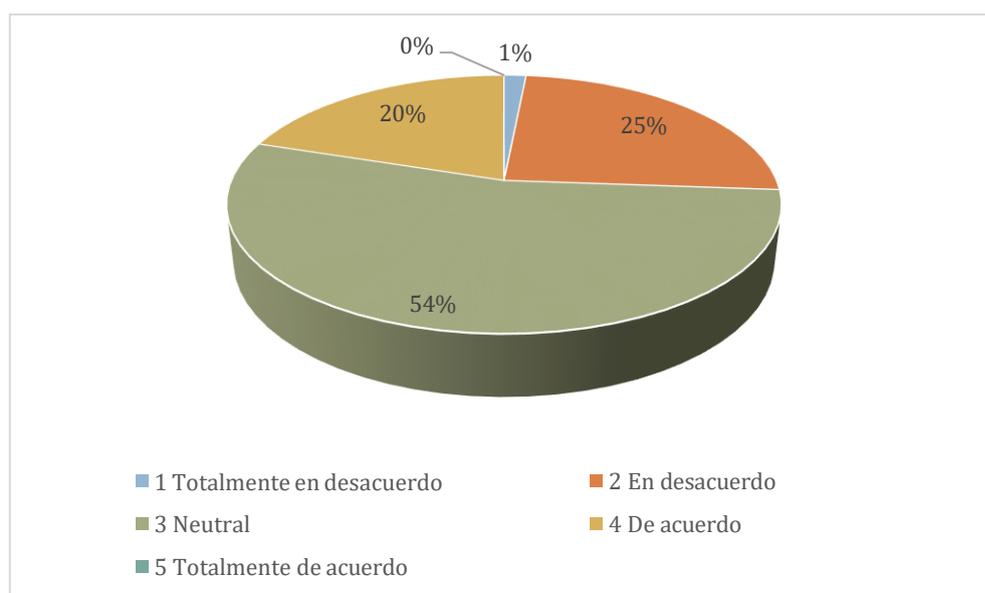
*¿La remuneración que recibe es adecuada y compensa el trabajo realizado?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	16	25%
Neutral	35	54%
De acuerdo	13	20%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 18**

*¿La remuneración que recibe es adecuada y compensa el trabajo realizado?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 14 del cuestionario correspondiente al indicador Remuneración e incentivos, muestran la existencia de tres grupos mayoritarios, entre los cuales el 20% de los trabajadores encuestados manifiesta estar de acuerdo, 54% mantiene una postura neutral y el 25% de ellos indica estar en desacuerdo. Con respecto a ello, se puede inferir que una gran parte de trabajadores no considera como positiva la relación que existe entre la remuneración que reciben y el trabajo realizado.

### 5.1.1.2. Desempeño laboral

- Indicador: Habilidades y capacidades

**Tabla 23**

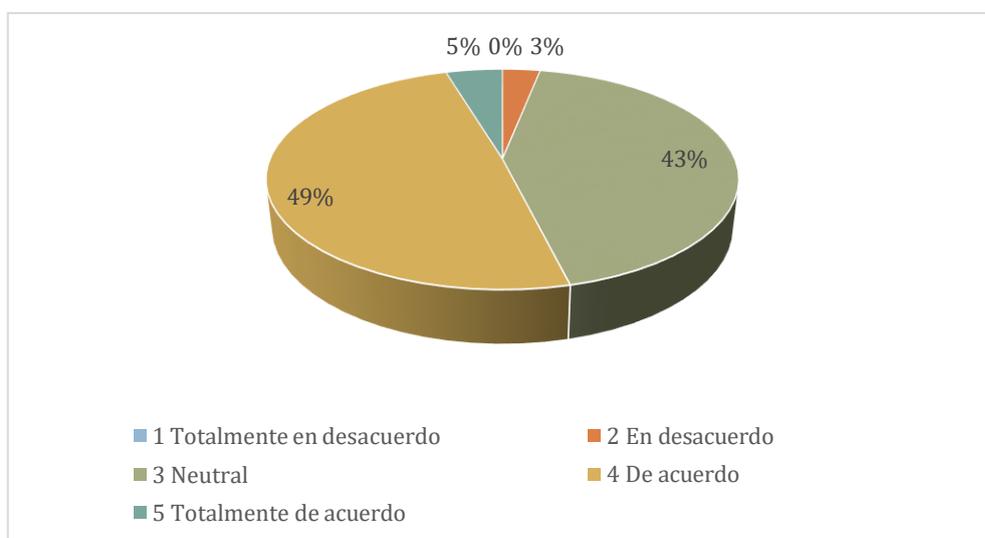
*¿Considera que sus habilidades le permiten desempeñarse adecuadamente en sus funciones?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	3%
Neutral	28	43%
De acuerdo	32	49%
Totalmente de acuerdo	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 19**

*¿Considera que sus habilidades le permiten desempeñarse adecuadamente en sus funciones?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 15 del cuestionario correspondiente al indicador Habilidades y capacidades, muestran la existencia de dos grupos mayoritarios, entre los cuales el 49% de los trabajadores encuestados indica estar de acuerdo y el 43% de ellos mantiene una posición neutral. En base a ello, podemos inferir que un importante número de trabajadores considera que sus cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar su cargo correctamente.

**Tabla 24**

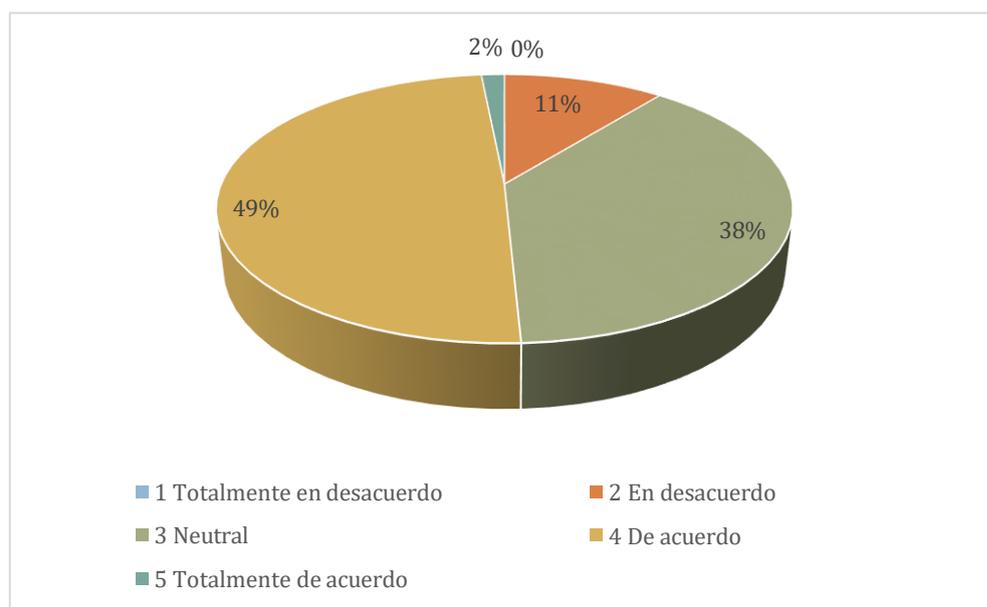
*¿Se considera capaz de afrontar nuevos retos en el trabajo?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	11%
Neutral	25	38%
De acuerdo	32	49%
Totalmente de acuerdo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 20**

*¿Se considera capaz de afrontar nuevos retos en el trabajo?*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla XX y Figura XX, los resultados del ítem 16 del cuestionario correspondiente al indicador Habilidades y capacidades, se muestra que, del total de trabajadores encuestados, el 2% indica estar totalmente de acuerdo, el 49% indica estar de acuerdo, el 38% mantiene una postura neutral y el 11% indica estar en desacuerdo. En base a ello, se puede inferir que, si bien la mayor parte de colaboradores se consideran capaces de afrontar nuevos retos laborales, aún existe un gran número de ellos que no tienen o no están seguros de su capacidad para poder hacerlo.

- Indicador: Conocimientos técnicos

**Tabla 25**

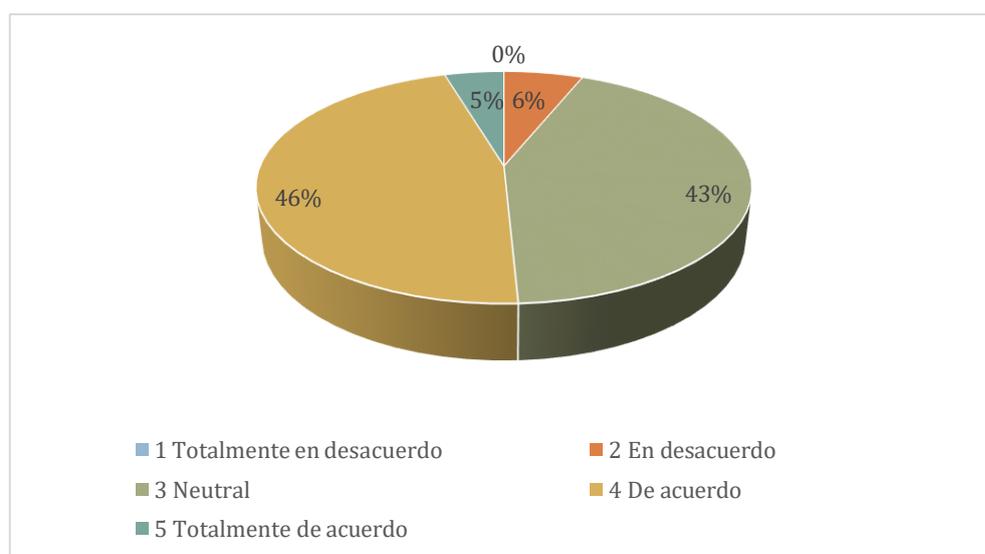
*¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su cargo correctamente?*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	6%
Neutral	28	43%
De acuerdo	30	46%
Totalmente de acuerdo	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 21**

*¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su cargo correctamente?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 17 del cuestionario correspondiente al indicador Habilidades y capacidades, muestran la existencia de dos grupos mayoritarios, entre los cuales el 46% de los trabajadores encuestados indica estar de acuerdo y el 43% mantiene una postura neutral. En base a ellos, se puede inferir que la mayor parte de trabajadores considera que los conocimientos técnicos que poseen les permite desempeñar una buena labor; sin embargo, aún existen muchos de ellos que no se muestran seguros de esto.

- Indicador: Iniciativa y proactividad

**Tabla 26**

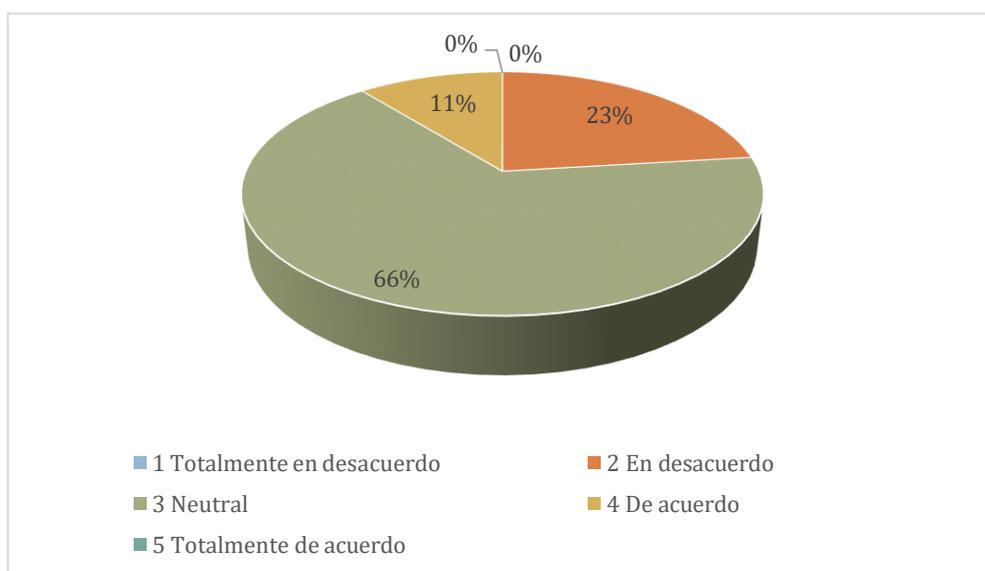
*¿Constantemente busca adquirir nuevas responsabilidades en el trabajo?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	15	23%
Neutral	43	66%
De acuerdo	7	11%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 22**

*¿Constantemente busca adquirir nuevas responsabilidades en el trabajo?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 18 del cuestionario correspondiente al indicador Iniciativa y proactividad, muestran que, del total de trabajadores encuestados, el 11% indica estar de acuerdo, el 66% mantiene una postura neutral y el 23% indica estar en desacuerdo. En base a ello, se puede inferir que gran parte de los trabajadores no presenta la iniciativa de adquirir nuevas responsabilidades que les permita ganar mayor conocimiento y experiencia.

**Tabla 27**

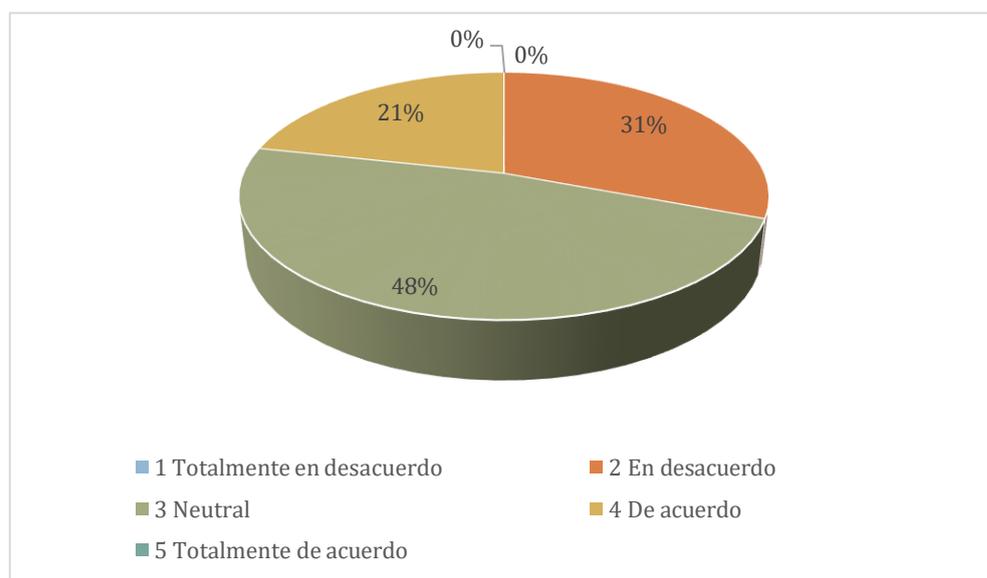
*¿Propone soluciones ante los problemas que se presentan en el trabajo?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	20	31%
Neutral	31	48%
De acuerdo	14	21%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 23**

*¿Propone soluciones ante los problemas que se presentan en el trabajo?*



*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del ítem 19 del cuestionario correspondiente al indicador Iniciativa y proactividad, se muestra que el 21% de los trabajadores encuestados indica estar de acuerdo, el 48% indica mantener una posición neutral y el 31% indica estar en desacuerdo. Con respecto a esto, se puede inferir que la mayor parte de los trabajadores no participa de manera constante en la proposición de soluciones para los problemas que se puedan presentar en la empresa.

### 5.1.2. Análisis e interpretación de los resultados inferenciales (hipótesis general)

Para la presente investigación, se realizaron pruebas Chi-Cuadrado mediante el programa estadístico SPSS con el objetivo de analizar el nivel de relación que existe entre las dimensiones de la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral y, de esa manera, validar la hipótesis general e hipótesis específicas planteadas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

#### Prueba de hipótesis general

- Hipótesis nula  $H_0$ : El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.
- Hipótesis alterna  $H_1$ : El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

#### Tabla 28

*Tabla Cruzada de las variables clima organizacional y desempeño laboral*

**Tabla cruzada**

		Desempeño laboral		Total
		En desacuerdo	De acuerdo	
Clima organizacional	En desacuerdo	18	4	22
	De acuerdo	9	34	43
Total		27	38	65

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 28**

*Chi-cuadrado de las variables clima organizacional y desempeño laboral*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.219 <sup>a</sup>	1	<.001		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	19.782	1	<.001		
Razón de verosimilitud	23.256	1	<.001		
Prueba exacta de Fisher				<.001	<.001
Asociación lineal por lineal	21.877	1	<.001		
N de casos válidos	65				

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 9.14.  
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

*Nota.* Elaboración propia.

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson presenta un valor de 22.219 con 1 grado de libertad, lo cual resulta relevante ya que la significación asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”.

**Tabla 29**

*Medidas simétricas de las variables clima organizacional y desempeño laboral*

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.505	<.001
N de casos válidos		65	

*Nota.* Elaboración propia.

Así mismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es 0.505, el cual muestra la intensidad de la relación entre dichas variables, que es moderada y significativa.

## 5.2. Contrastación de hipótesis (hipótesis específicas)

### Prueba de hipótesis específica 1.

- Hipótesis nula  $H_0$ : La autorrealización no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.
- Hipótesis específica  $H_1$ : La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

**Tabla 30**

*Tabla cruzada de la dimensión autorrealización con la variable desempeño laboral*

**Tabla cruzada**

		Desempeño laboral		
		En desacuerdo	De acuerdo	Total
Autorrealización	En desacuerdo	21	7	28
	De acuerdo	6	31	37
Total		27	38	65

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 31**

*Chi-cuadrado de la dimensión autorrealización con la variable desempeño laboral*

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.680 <sup>a</sup>	1	<.001		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	20.324	1	<.001		
Razón de verosimilitud	23.948	1	<.001		
Prueba exacta de Fisher				<.001	<.001
Asociación lineal por lineal	22.331	1	<.001		
N de casos válidos	65				

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11.63.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

*Nota.* Elaboración propia.

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson presenta un valor de 22.680 con 1 grado de libertad, lo cual resulta relevante ya que la significación asintótica es  $<0.001$ , valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”.

### Tabla 32

*Medidas simétricas de la dimensión autorrealización con la variable desempeño laboral*

<b>Medidas simétricas</b>		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.509	$<.001$
N de casos válidos		65	

*Nota.* Elaboración propia.

Así mismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es 0.509, el cual muestra la intensidad de la relación entre dichas variables, que es moderada y significativa.

#### **Prueba de hipótesis específica 2.**

- Hipótesis nula  $H_0$ : El involucramiento laboral no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.
- Hipótesis alterna  $H_1$ : El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

**Tabla 33**

*Tabla Cruzada de la dimensión involucramiento laboral con la variable desempeño laboral*

		Tabla cruzada		
		Desempeño laboral		Total
		En desacuerdo	De acuerdo	
Involucramiento laboral	En desacuerdo	23	6	29
	De acuerdo	4	32	36
Total		27	38	65

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 34**

*Chi-cuadrado de la dimensión involucramiento laboral con la variable desempeño laboral*

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30.763 <sup>a</sup>	1	<.001		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	28.018	1	<.001		
Razón de verosimilitud	33.553	1	<.001		
Prueba exacta de Fisher				<.001	<.001
Asociación lineal por lineal	30.289	1	<.001		
N de casos válidos	65				

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 12.05.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

*Nota.* Elaboración propia.

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson presenta un valor de 30.763 con 1 grado de libertad, lo cual resulta relevante ya que la significación asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”.

**Tabla 35**

*Medidas simétricas de la dimensión involucramiento laboral con la variable desempeño laboral*

<b>Medidas simétricas</b>		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.567	<.001
N de casos válidos		65	

*Nota.* Elaboración propia.

Así mismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es 0.567, el cual muestra la intensidad de la relación entre dichas variables, que es moderada y significativa.

### **Prueba de hipótesis específica 3.**

- Hipótesis nula  $H_0$ : La supervisión no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.
- Hipótesis alterna  $H_1$ : La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

**Tabla 36**

*Tabla Cruzada de la dimensión supervisión con la variable desempeño laboral*

### **Tabla cruzada**

		Desempeño laboral		Total
		En desacuerdo	De acuerdo	
Supervisión	En desacuerdo	22	7	29
	De acuerdo	5	31	36
Total		27	38	65

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 37**

*Chi-cuadrado de la dimensión supervisión con la variable desempeño laboral*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significació n exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25.402 <sup>a</sup>	1	<.001		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	22.914	1	<.001		
Razón de verosimilitud	27.172	1	<.001		
Prueba exacta de Fisher				<.001	<.001
Asociación lineal por lineal	25.012	1	<.001		
N de casos válidos	65				

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 12.05.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

*Nota.* Elaboración propia.

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson presenta un valor de 25.402 con 1 grado de libertad, lo cual resulta relevante ya que la significación asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”.

**Tabla 38**

*Medidas simétricas de la dimensión supervisión con la variable desempeño laboral*

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.530	<.001
N de casos válidos		65	

*Nota.* Elaboración propia.

Así mismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es 0.530, el cual muestra la intensidad de la relación entre dichas variables, que es moderada y significativa.

#### Prueba de hipótesis específica 4.

- Hipótesis nula  $H_0$ : La comunicación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.
- Hipótesis alterna  $H_1$ : La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

**Tabla 39**

*Tabla Cruzada de la dimensión comunicación con la variable desempeño laboral*

**Tabla cruzada**

		Desempeño laboral		Total
		En desacuerdo	De acuerdo	
Comunicación	En desacuerdo	23	7	30
	De acuerdo	4	31	35
Total		27	38	65

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 40**

*Chi-cuadrado Dimensión de la dimensión comunicación con la variable desempeño laboral*

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28.311 <sup>a</sup>	1	<.001		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	25.688	1	<.001		
Razón de verosimilitud	30.765	1	<.001		
Prueba exacta de Fisher				<.001	<.001
Asociación lineal por lineal	27.876	1	<.001		
N de casos válidos	65				

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 12.46.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

*Nota.* Elaboración propia.

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson presenta un valor de 28.311 con 1 grado de libertad, lo cual resulta relevante ya que la significación asintótica es <0.001, valor que es

menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”.

**Tabla 41**

*Medidas simétricas de la dimensión comunicación con la variable desempeño laboral*

		<b>Medidas simétricas</b>	
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	.551	<.001
N de casos válidos		65	

*Nota.* Elaboración propia.

Así mismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es 0.551, el cual muestra la intensidad de la relación entre dichas variables, que es moderada y significativa.

#### **Prueba de hipótesis específica 5.**

- Hipótesis nula  $H_0$ : Las condiciones laborales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.
- Hipótesis alterna  $H_1$ : Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana.

**Tabla 42**

*Tabla Cruzada de la dimensión condiciones laborales con la variable desempeño laboral*

		<b>Tabla cruzada</b>		
		Desempeño laboral		
		En desacuerdo	De acuerdo	Total
Condiciones laborales	En desacuerdo	22	8	30
	De acuerdo	5	30	35
Total		27	38	65

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 43**

*Chi-cuadrado de la dimensión condiciones laborales con la variable desempeño laboral*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.193 <sup>a</sup>	1	<.001		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	20.825	1	<.001		
Razón de verosimilitud	24.736	1	<.001		
Prueba exacta de Fisher				<.001	<.001
Asociación lineal por lineal	22.836	1	<.001		
N de casos válidos	65				

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 12.46.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

*Nota.* Elaboración propia.

El estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson presenta un valor de 23.193 con 1 grado de libertad, lo cual resulta relevante ya que la significación asintótica es <0.001, valor que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna “Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”.

**Tabla 44**

*Medidas simétricas de la dimensión condiciones laborales con la variable desempeño laboral*

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.513	<.001
N de casos válidos		65	

*Nota.* Elaboración propia.

Así mismo, el cálculo del coeficiente de contingencia es 0.513, el cual muestra la intensidad de la relación entre dichas variables, que es moderada y significativa.

### **5.3. Discusión de resultados**

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana; en la que, luego de realizar el procesamiento y análisis de datos obtenidos, se pudo confirmar la existencia de una relación entre ambas variables. Por medio del resultado obtenido en el Alfa de Cronbach que fue de 0.842, se pudo confirmar que la fiabilidad del instrumento es buena. Por otro lado, en base a los resultados obtenidos del estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson que fue de 22.219 y la significación asintótica de  $<.001$ , se pudo rechazar la hipótesis general nula y, por consiguiente, se afirmó la hipótesis general alterna “El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”. Un resultado similar se pudo observar en el trabajo de investigación de Altez y Arias (2018), en la que también se pudo confirmar una relación existente entre ambas variables; en su caso, aplicaron el método de correlación de Pearson en el cual obtuvieron como resultado un coeficiente positivo de 0,756; además de un valor Sig. de  $0,000 < 0,05$ , por lo que pudieron rechazar su hipótesis nula y afirmar su hipótesis alterna que indicaba una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores.

De la misma manera, también se lograron determinar los objetivos específicos de la presente investigación, los cuales estuvieron basados en la relación de las dimensiones de la primera variable con la segunda variable, como se detalla a continuación:

El primer objetivo específico estuvo basado en determinar la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana, en la cual se consideraron indicadores como el crecimiento profesional y el crecimiento personal de los colaboradores. Los resultados obtenidos nos dieron un estadístico de prueba Chi-

cuadrado de Pearson de 22.680 con 1 grado de libertad, el cual resulta relevante ya que la significación asintótica fue de  $<.001$ ; por lo tanto, se rechaza la primera hipótesis nula y se afirma la primera hipótesis alterna “La autorrealización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”. Este resultado también se puede ver reflejado en la investigación de Guzmán (2018), en la que también pudo determinar la relación existente entre la realización personal y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de carga internacional en el contexto global; debido a que obtuvo un valor Chi-cuadrado de 11.250 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.024, además de un coeficiente de correlación de Pearson de 0.688 con una significancia de 0.005; el cual, al ser menor a 0.05, tuvo razones suficientes para comprobar que ambas variables se relacionan de manera significativa.

El segundo objetivo específico estuvo basado en determinar la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana, en la cual se consideraron indicadores como la identificación con la empresa y el nivel de compromiso. En este caso, los resultados obtenidos nos dieron un estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson de 30.763 con 1 grado de libertad, el cual resulta relevante ya que la significación asintótica fue de  $<.001$ ; por lo tanto, se rechaza la segunda hipótesis nula y se afirma la segunda hipótesis alterna “El involucramiento laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”. De igual manera, en la investigación realizada por Pastor (2018), se pudo determinar la relación que existe entre estas mismas variables; debido a que obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,427 y un valor sigma de 0,000; el cual, al ser menor que 0,05; pudo determinar su hipótesis alterna que indica que “Existe relación directa entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima, durante el año 2017”.

El tercer objetivo específico se basó en determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana, en la cual se consideraron indicadores como el apoyo laboral y la evaluación del trabajo. En este caso, los resultados obtenidos nos dieron un estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson de 25.402 con 1 grado de libertad, el cual resulta relevante ya que la significación asintótica fue de  $<.001$ ; por ende, se rechaza la tercera hipótesis nula y se afirma la tercera hipótesis alterna “La supervisión se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”. De manera similar, en el trabajo de investigación realizado por Ventura (2022), se pudo comprobar la relación que existe entre estas variables ya que, debido a que obtuvo un valor Chi-cuadrado de 43.756 con 12 grados de libertad, el cual al ser mayor que su punto crítico de 21.0260, se ubicó en la zona de rechazo de su hipótesis nula y pudo afirmar su hipótesis alterna que demostraba la relación significativa entre ambas variables.

El cuarto objetivo específico se basó en determinar la relación entre la comunicación y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana, en la cual se consideraron indicadores como el acceso a la información y el nivel de comunicación. En este caso, los resultados obtenidos nos dieron un estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson de 28.311 con 1 grado de libertad, el cual resulta relevante ya que la significación asintótica fue de  $<.001$ ; por ende, se rechaza la cuarta hipótesis nula y se afirma la cuarta hipótesis alterna “La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”. Este resultado también se pudo apreciar en la investigación realizada por Junco (2021), en la que se determinó la relación entre la comunicación interna y el desempeño de los trabajadores de una entidad financiera del sector agropecuario; en este caso, obtuvieron un valor estadístico Chi-cuadrado de Pearson de 146.517 con 9 grados de libertad, el cual resultó relevante ya que su significación asintótica fue de  $<.001$ ; por ende, pudieron demostrar que ambas variables se relacionaban significativamente.

El quinto objetivo específico estuvo basado en determinar la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana, en la cual se consideraron indicadores como recursos de trabajo con los que cuenta la empresa, trabajo en equipo y remuneración e incentivos. En este caso, los resultados obtenidos nos dieron un estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson de 23.193 con 1 grado de libertad, el cual resulta relevante ya que la significación asintótica fue de  $<.001$ ; por ende, se rechaza la quinta hipótesis nula y se afirma la quinta hipótesis alterna “Las condiciones laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana”. De igual manera, en la investigación realizada por Guzmán (2018), se pudo determinar la relación existente entre las condiciones y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de carga internacional en el contexto global; debido a que obtuvo un valor Chi-cuadrado de 15.938 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.003, además de un coeficiente de correlación de Pearson de 0.688 con una significancia de 0.005; el cual, al ser menor a 0.05, tuvo razones suficientes para comprobar que ambas variables se relacionan de manera significativa.

#### 5.4. Benchmarking

Empresa	Rubro / Categoría	Tipo de competencia	Target market	Buenas prácticas relacionadas al Clima Organizacional
DHL Express	Operador Logístico Integral: Servicio de mensajería, agente de carga, agente de aduana	Directa	Importadores y exportadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de desarrollo integral orientados al crecimiento de los colaboradores.</li> <li>- Promueve una cultura del feedback donde se evalúa constantemente a los trabajadores para ver la forma en que pueden mejorar con el tiempo.</li> <li>- Implementaron un modelo de comunicación que permite mantener a los líderes conectados con su personal al cual llaman Pizarras de Desempeño, consiste en llevar a cabo reuniones semanales donde los equipos de trabajo pueden intercambiar ideas mediante el uso de una pizarra y plasmar proyectos de corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Cuenta con perfiles de éxito, en el cual reconoce a un trabajador como colaborador modelo, mostrando cómo ha logrado desarrollarse y desempeñarse de manera exitosa en su área.</li> <li>- Promueven actividades extra laborales que permiten relacionarse con los demás miembros de la empresa y pasar momentos alegres para crear buenas experiencias.</li> </ul>

Empresa	Rubro / Categoría	Tipo de competencia	Target market	Buenas prácticas relacionadas al Clima Organizacional
RANSA	Operador Logístico Integral: Agenciamiento de aduana, agenciamiento de carga	Directa	Importadores y exportadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecen servicio de movilidad a los colaboradores de la empresa con el objetivo de salvaguardar su seguridad.</li> <li>- Promueven diversas campañas médicas, ferias y actividades de esparcimiento para las familias de los colaboradores.</li> <li>- Presentan programas de entrenamiento y aprendizaje para los nuevos talentos que se sumen a la empresa, brindando talleres de mentoría, coaching, desarrollo de proyectos, entre otros, para que puedan obtener las habilidades y conocimientos necesarios con el objetivo de desarrollar líneas de carrera dentro de la empresa.</li> <li>- Cuentan con planes y programas de capacitación interna y externa para los trabajadores con el objetivo de mejorar sus competencias y desarrollarse en sus campos de trabajo.</li> <li>- Promueven programas e iniciativas relacionadas a la salud y seguridad en el trabajo para los colaboradores con el objetivo de velar por el desempeño más seguro y efectivo de sus funciones.</li> <li>- Aplican un proceso de gestión de desempeño para asegurar que los objetivos individuales de los trabajadores y los de la empresa estén alineados.</li> </ul>

Empresa	Rubro / Categoría	Tipo de competencia	Target market	Buenas prácticas relacionadas al Clima Organizacional
Agencia de Aduana ABC Repecev (Colombia)	Agencia de aduana	Indirecta	Importadores y exportadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica un programa de inducción con apoyo de aulas virtuales para los nuevos colaboradores que les permiten conocer más acerca de la empresa, sus objetivos, procesos y modos de trabajo, con el objetivo de que se involucren e identifiquen con ella desde el primer momento. Así mismo, esto se usa para capacitar a los trabajadores que tienen más tiempo laborando en la empresa como una forma de reinducciones hacia los nuevos cambios o actualizaciones que se van realizando.</li> <li>- Fomentan el trabajo colaborativo, en los que desarrollan dinámicas y proyectos de trabajo que les permite aprender a trabajar en equipo y desarrollar sus habilidades interpersonales, lo cual fomenta una cultura de apoyo y colaboración entre todos los miembros de la empresa.</li> <li>- Desarrollan un programa mensual de reuniones en las que se comunican y evalúan las percepciones de cada trabajador acerca de la empresa y aportan sugerencias de mejora.</li> <li>- Otorgan cursos de liderazgo y de habilidades blandas a los trabajadores que más se han destacado por su desempeño, lo cual motiva a los trabajadores a mejorar y a aportar al crecimiento de la empresa.</li> </ul>

Empresa	Rubro / Categoría	Tipo de competencia	Target market	Buenas prácticas relacionadas al Clima Organizacional
Mewes (Chile)	Agencia de Aduana	Indirecta	Importadores y exportadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecen programas de capacitaciones y certificaciones constantes con el objetivo de fortalecer las competencias necesarias para cada puesto.</li> <li>- Implementan programas de promoción interna en las que brindan la oportunidad a los colaboradores de expandir sus conocimientos y experiencia ocupando otros puestos de trabajo de acuerdo a sus habilidades y competencias.</li> <li>- Tienen un programa de remuneración competitiva en la que se aseguran que los colaboradores estén satisfechos con el salario que reciban y puedan ir aumentando a medida que se van desarrollando más de manera profesional.</li> </ul>

### 5.5. Actividades para la mejora continua

Dimensión	Debilidad / Problema	Acción correctiva	Estrategia	Responsable	Proveedor	Presupuesto	Frecuencia
Autorrealización	Falta de capacitaciones al personal	Ofrecer a los trabajadores programas de cursos y capacitaciones	Formular un plan de capacitación relacionados a la operatividad de comercio exterior y aduanas.	Jefe de operaciones	Grupo Erca	S/. 500.00 p/trabajador	Trimestral
			Formular un plan de capacitación en habilidades blandas.	Área de RRHH.	Udemy	S/. 150.00 p/trabajador	Trimestral
Involucramiento laboral	Falta de estímulos que generen compromiso y fidelidad a la empresa	Reconocer a los trabajadores que han sobresalido en sus trabajos	Establecer política de empleado destacado del mes para que se reconozca y se premie la excelencia laboral	Jefe de operaciones	N/A	S/. 100.00 p/trabajador	Mensual

	Pocos beneficios para los trabajadores	Ofrecer beneficios para los trabajadores y sus familias con el objetivo de que se sientan más involucrados con la empresa	Realizar actividades de esparcimiento y recreación para los trabajadores y sus familias	Área de RRHH.	Recreo Campestre “Sol radiante”	S/. 5,000.00	Semestral
			Realizar campañas de salud en la que se ofrezcan revisiones médicas generales	Área de RRHH.	Cantella Centro de Salud Ocupacional	S/. 2,000.00	Trimestral
Supervisión	Deficiente gestión del desempeño	Medir de manera periódica el desempeño de los colaboradores	Implementar actividades de control de desempeño que permita evaluar la productividad de los colaboradores mediante KPI's o encuestas	Jefe de operaciones	N/A	N/A	Trimestral
	Falta de retroalimentación a los trabajadores por el desempeño en su trabajo	Proporcionar feedback de manera más rutinaria	Establecer una cultura de feedback en la que se pueda orientar al trabajador en las aptitudes que debe mejorar en su trabajo	Jefe de operaciones	N/A	N/A	Mensual

Comunicación	Falta de comunicación continua con los trabajadores	Reunirse con el personal de manera continua para promover la comunicación entre todos los miembros de la empresa	Establecer un programa de reuniones antes de la jornada de trabajo en las cuales se especifiquen los objetivos semanales y puedan motivar a los trabajadores	Jefe de operaciones	N/A	N/A	Semanal
Condiciones laborales	Falta de un plan justo de remuneraciones	Reconocer económicamente a los trabajadores de manera justa y equivalente a la labor que realizan	Establecer una política de remuneraciones justa, en la que el salario de los trabajadores pueda ir aumentando a medida que adquieren más responsabilidad	Jefe de operaciones / Área de RRHH	N/A	N/A	Trimestral
Condiciones laborales	Falta de mantenimiento a las instalaciones y renovación de materiales y equipos de trabajo	Evaluar las condiciones de las instalaciones, el funcionamiento de los equipos y stock de los materiales y equipos de trabajo.	Ejecutar una política de control y seguimiento sobre las condiciones de las instalaciones, equipos y materiales de trabajo para poder coordinar el mantenimiento / reparación / adquisición de los mismos	Área de compras	SGM Facility / Computodo / Comercial Giova	S/ 8,000.00	Mensual

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede concluir lo siguiente:

- En relación al objetivo general de la investigación, se pudo determinar la existencia de una relación entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral mediante el coeficiente de contingencia que nos dio un valor de 0.505, el cual comprueba la existencia de una relación moderadamente significativa.
- Con respecto al primer objetivo específico, se pudo determinar la existencia de una relación entre la dimensión autorrealización y la variable desempeño laboral, mediante el coeficiente de contingencia que nos dio un valor de 0.509, el cual comprueba la existencia de una relación moderadamente significativa.
- Con respecto al segundo objetivo específico, se pudo determinar la existencia de una relación entre la dimensión involucramiento laboral y la variable desempeño laboral mediante el coeficiente de contingencia que nos dio un valor de 0.567, el cual comprueba la existencia de una relación moderadamente significativa.
- Con respecto al tercer objetivo específico, se pudo determinar la existencia de una relación entre la dimensión supervisión y la variable desempeño laboral mediante el coeficiente de contingencia que nos dio un valor de 0.530, el cual comprueba la existencia de una relación moderadamente significativa.
- Con respecto al cuarto objetivo específico, se pudo determinar la existencia de una relación entre la dimensión comunicación y la variable desempeño laboral mediante el

coeficiente de contingencia que nos dio un valor de 0.551, el cual comprueba la existencia de una relación moderadamente significativa.

- Con respecto al quinto objetivo específico, se pudo determinar la existencia de una relación entre la dimensión condiciones laborales y la variable desempeño laboral mediante el coeficiente de contingencia que nos dio un valor de 0.513, el cual comprueba la existencia de una relación moderadamente significativa.

### **5.1. Recomendaciones**

Mediante el análisis realizado a los resultados obtenidos correspondientes a las variables clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de una agencia de aduana, se realizan las recomendaciones pertinentes tomando en cuenta las dimensiones propuestas, con el objetivo de que la empresa pueda mejorar su clima organizacional y, de esa manera, mejorar el desempeño de los colaboradores:

Con respecto a la dimensión de autorrealización, se recomienda considerar la ejecución de un programa de capacitaciones al personal, en la que puedan llevar diferentes cursos relacionados a su campo de trabajo, así como también talleres habilidades blandas y competencias; esto les permitirá adquirir mayores conocimientos y capacidades que les ayudará a tener un mejor desempeño del trabajo. Además, se podría ejecutar, junto con los colaboradores, un plan a corto, mediano y largo plazo sobre la línea de carrera que podrían realizar dentro de la empresa de acuerdo a sus aspiraciones y metas personales. De esta manera, los colaboradores sentirán que su realización personal y profesional es algo importante para la empresa, lo que aumentará su compromiso con ella y los motivará a seguir mejorando en sus puestos de trabajo y lograr un mejor desempeño laboral.

Con respecto a la dimensión involucramiento laboral, se recomienda implementar políticas de reconocimiento a los colaboradores más destacados por su buena labor, tanto a nivel interno como también a nivel público por las redes sociales y página web de la empresa, demostrando

la importancia de su trabajo para la empresa; de esa manera, se sentirán más parte de ella. Así mismo, podrían implementar campañas de salud y actividades de esparcimiento tanto para los trabajadores como para sus familias, con el objetivo de generar vínculos más fuertes con la empresa.

Con respecto a la dimensión de supervisión, se recomienda implementar una política de control gestión del desempeño, en la que se pueda evaluar el trabajo de los colaboradores para poder conocer qué aspectos deben mejorar y tomar medidas para lograrlo. Por otro lado, es importante la empresa tome en cuenta implementar una cultura de feedback, que permita a los jefes comunicar a los trabajadores tanto los puntos positivos como los puntos que deben mejorar en relación a su trabajo y las expectativas que tienen sobre ellos; de la misma manera, se les debe dar espacio a los trabajadores para que también puedan realizar feedback a sus superiores y expresar cómo se sienten en la empresa y qué esperan de ellos, con el objetivo de ellos también puedan mejorar su gestión y liderazgo.

Con respecto a la dimensión comunicación, se recomienda establecer reuniones continuas con todos los trabajadores de la empresa, en la que se pueda comunicar el estado de las operaciones, coordinar ciertas actividades y las expectativas que tienen los jefes en relación al desempeño de los colaboradores y las metas que esperan alcanzar; además, se podría aprovechar ese espacio para transmitir mensajes de motivación, reconocer el buen desempeño y brindar espacio a los trabajadores para que también tengan la oportunidad de expresarse. Esto ayudaría a generar más confianza entre todos los miembros de la empresa, lo que permitiría que se sientan más cómodos y a gusto en el entorno laboral.

Con respecto a las condiciones laborales, se recomienda a la empresa implementar una política de remuneraciones justa, en la que se pueda reconocer económicamente a los colaboradores en base a sus capacidades y carga laboral; para esto, podrían llevar a cabo un plan de remuneraciones a corto y mediano plazo, en la que se pueda ir evaluando un aumento

salarial progresivo de los trabajadores que están en la capacidad de ir adquiriendo mayor responsabilidad y ocupar otros cargos dentro de sus áreas; de esta manera, se sentirán más motivados de ir mejorando y capacitándose para lograr ese objetivo y se verá reflejado en su desempeño laboral. Por otro lado, con respecto a los materiales y equipos de trabajo, se recomienda establecer un plan de adquisiciones, en la cual se pueda evaluar de manera periódica el estado de las instalaciones, materiales y equipos de trabajo para coordinar el mantenimiento o adquisición de los mismos, ya que estos ayudan a que el desarrollo del trabajo se realice de manera más cómoda y eficiente.

Finalmente, se recomienda realizar de manera periódica la evaluación de desempeño 360°, con el objetivo de obtener información de distintos puntos de vista acerca del desempeño laboral de los trabajadores y, en base a ello, poder formular acciones correctivas que mejoren la eficiencia laboral en toda el área.

### Referencias iniciales

- Alles, M. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos (1ra ed.). Editorial Granica.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/66733>
- Altez, E. y Arias, L. (2018). “Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, UPC]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625954>
- Banchon, T. y Jordan, L. (2019). “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la compañía Renesa S.A. de la ciudad de Guayaquil” [Tesis para licenciatura en Gestión empresarial, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38354>
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias (Editorias Trillas).
- Cabrera, A. “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana” [Trabajo de investigación para optar el grado de Bachiller en Administración con Mención en Dirección de Empresas, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN.  
<https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1210/Cabrera%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carmona, L. y Riós, C. (2019). El clima organizacional como elemento dinamizador del desempeño laboral del recurso humano. Caso: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Facultad de Ciencias Económicas y Contables [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB.  
<https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/11592>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Editora Atlas, Trad.; 8va ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores. (Trabajo original publicado en 2007).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Editora Atlas, Trad.; 9na ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores. (Trabajo original publicado en 2011).
- ComexPerú. (2017). “Apuntando a una aduana de clase mundial”. Seminario 917. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/apuntando-a-una-aduana-de-clase-mundial>
- Contreras, B. y Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*, 1(42), 27-37
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ra ed.). McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U.
- Escobedo, C. y Quiñones, M. (2020). “Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019”. [Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial]. Repositorio PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16601>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica* (Editorial Teseo).
- Gan, F. y Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-ebooks/reader.action?docID=7051583&query=clima+organizacional#>
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. *Cuadernos de administración*, 1(42), 43-61.

- Guzmán, A. (2018). “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global”. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios Globales, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1658>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (Editorial McGRAW-HILL / Interamericana Editores).
- Junco, J. (2021). “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de una entidad financiera del sector agropecuario” [Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Negocios Globales]. Repositorio URP. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/5141>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). “Motivation and Organizational Climate”. *The American Journal of Psychology*, 82(4), 554.
- López, A. (2021). “Clima organizacional y desempeño laboral: Propuesta Metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil” [Para optar el grado de Magíster en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19811>
- Mendez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención (Centro Editorial Universidad del Rosario).
- Mendoza, J., Burbano, V. y Mendoza, H. (2022). “Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)”. *Información tecnológica*, 33(6), 157-166.

- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC Manual (1ra ed.).  
[https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Palomino, M. y Peña, F. (2018). “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA”. [Trabajo de grado para optar el título profesional de Administradores de Empresas]. Repositorio Institucional Universidad de Cartagena.  
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/3991>
- Paredes, P. y Quiroz, J. (2020). “Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados”. Revista San Gregorio, 1(46), 83-95.
- Pastor, A. (2018). “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/items/916a49c1-fd7b-4143-afd4-92b465b571d5>
- Ramos, N. (2017). “Desempeño Laboral y Capacitación de los trabajadores de la división de operaciones de producción de la gerencia de televisión del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, 2017” [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública]. Repositorio Digital Institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31753>
- Rengifo, M., Rojas, E. y Cruz, H. (2017). “El clima organizacional y su influencia sobre el aprendizaje de los médicos residentes en anestesiología”. 6to. Encuentro Interinstitucional de residentes en anestesia, 40(1), 380-382.

Rivero, Y. Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Rev. Arch Med Camagüey*, 23(2), 159-164.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165.

Ventura, B. (2022). “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú”. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios Globales, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP.  
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/5890?show=full>

**APÉNDICE A**  
**INSTRUMENTO**

<b>Nº</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Indicadores</b>
1	Autorrealización	1. ¿Existen oportunidades de realizar línea de carrera dentro de la empresa?	Crecimiento profesional
		2. ¿Las actividades que realiza le permiten aprender y desarrollarse?	
		3. ¿Los jefes se interesan por el éxito de los trabajadores?	Crecimiento personal
		4. ¿La empresa promueve el desarrollo de habilidades personales?	
2	Involucramiento laboral	5. ¿Se considera usted factor clave para el éxito de la empresa?	Identificación con la empresa
		6. ¿Se siente comprometido con el crecimiento de la empresa?	Nivel de compromiso
3	Supervisión	7. ¿Los jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan?	Apoyo laboral
		8. ¿Considera usted que existe un trato justo en la empresa?	
		9. ¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea?	Evaluación del trabajo
4	Comunicación	10. ¿Usted cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	Acceso a la información
		11. ¿La empresa fomenta y promueve la comunicación interna, incluso entre trabajadores de diferentes jerarquías?	Nivel de comunicación
5	Condiciones laborales	12. ¿La empresa cuenta con recursos materiales y tecnología necesaria para facilitar el trabajo?	Recursos de trabajo
		13. ¿Percibe usted apoyo por parte de sus compañeros de trabajo?	Trabajo en equipo
		14. ¿La remuneración que recibe es adecuada y compensa el trabajo realizado?	Remuneraciones
6	Desempeño de la tarea	15. ¿Considera que sus habilidades le permiten desempeñarse adecuadamente en sus funciones?	Habilidades y capacidades
		16. ¿Se considera capaz de afrontar nuevos retos en el trabajo?	
		17. ¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su cargo correctamente?	Conocimientos técnicos
7	Desempeño contextual	18. ¿Constantemente busca adquirir nuevas responsabilidades en el trabajo?	Iniciativa y proactividad
		19. ¿Propone soluciones ante los problemas que se presentan en el trabajo?	

## APÉNDICE B

## VALIDACIÓN DE EXPERTOS

---

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable            Aplicable después de corregir   
No aplicable

15 de mayo de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Carlos Alberto Méndez Vicuña

Especialidad del evaluador: Administrador

**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



---

FIRMA

Méndez Vicuña Carlos Alberto

DNI: 07128084

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Los ítems son suficientes para la medición de la categoría.

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable [ X ]       Aplicable después de corregir [ ]  
No aplicable [ ]

21 de mayo de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Escalante Flores Jorge Luis

Especialidad del evaluador: Marketing

**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



---

FIRMA

Jorge Luis Escalante Flores

DNI:09390378

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable            Aplicable después de corregir   
No aplicable

15 de mayo de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Vilchez Túpac Ana María

Especialidad del evaluador: Magister en ~~Supply Chain~~ Management

1 **Pertinencia**: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 **Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

3 **Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



\_\_\_\_\_  
FIRMA

ANA MARÍA VILCHEZ TUPAC

DNI: 45792969

# Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del área de operaciones de una agencia de aduana, con proyección global, Lima, 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

8%

2

repositorio.urp.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado