

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ABC S.A.C.”

PRESENTADO POR LA BACHILLER

MILAGROS MARIE MINAYA VIRÚ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

LIMA, PERÚ

2021

A Dios, por ser mi guía y fortaleza.

A mis padres, Cesar y Mercedes, por su amor incondicional, apoyo y sacrificio de todos estos años y sobre todo por mostrarme el camino de la superación.

A mi hermana, Melany; y a mi sobrina Brianna, por su constante motivación.

AGRADECIMIENTOS

A la asesora Luisa Ávila de la FACEE de la URP, por su dedicación y compromiso para la elaboración del presente trabajo de investigación.

A la empresa ABC S.A.C. por facilitarme la información necesaria para la elaboración del presente trabajo.

A mis padres, hermana y sobrina, por su confianza depositada en mí y por su constante aliento para lograr mis metas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.”, tiene como finalidad realizar una serie de aportes a través de un plan de mejora, en donde se pueda reducir el nivel de ausentismo laboral y rotación de personal.

Tomando en cuenta que el área de producción de la empresa ABC S.A.C. presenta un nivel considerable de ausentismo laboral y rotación de personal, la importancia del presente trabajo de investigación se encuentra en el análisis de las variables: clima organizacional y desempeño y cómo estas se relacionan entre sí. Para ello, se elaboró un cuestionario debidamente estructurado con respuestas de Likert basado en las dimensiones e indicadores presentados. El instrumento permitió obtener información acerca de la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores del área de producción, ya que los resultados del cuestionario fueron cruzados estadísticamente a través de la prueba Chi-cuadrado.

A continuación, se presenta el contenido por cada capítulo de la presente investigación:

CAPÍTULO I. Describe el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia de la misma y, el alcance y limitaciones presentadas durante la elaboración del presente trabajo.

CAPÍTULO II. Desarrolla el marco teórico, a través de los antecedentes nacionales e internacionales, las teorías referentes a la investigación y la definición de términos básicos.

CAPÍTULO III. Desarrolla las hipótesis de investigación, las variables y, la matriz de consistencia.

CAPÍTULO IV. Describe el tipo, método y diseño utilizado en el presente trabajo, la población y muestra, los instrumentos usados para la obtención de datos, el procesamiento y técnicas para el estudio de datos y, por último, el desarrollo del estudio a través de un procedimiento.

CAPÍTULO V. Presenta los resultados alcanzados en la investigación, a través de datos cuantitativos y análisis de resultados.

CAPÍTULO VI. En base a los resultados alcanzados, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo con lo establecido por las Normas APA (Sexta Edición), se detallaron las referencias y se anexo el apéndice.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN	iv
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1. Formulación del problema	3
2. Objetivos generales y específicos	3
3. Justificación e importancia del estudio	4
4. Alcances y limitaciones	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	6
1. Antecedentes de la investigación	6
1.1. Nacionales	6

1.2. Internacionales.....	8
2. Bases teórico-científicas	11
2.1. Orígenes del clima organizacional y desempeño.....	11
2.1.1. Teoría científica.....	11
2.1.2. Teoría clásica de la administración	15
2.1.3. Teoría de campo de Lewin	17
2.1.4. Teoría de la necesidad de Maslow.....	17
2.1.5. Teoría de los dos factores de Herzberg	19
2.1.6. Teoría de los sistemas de administración de Likert.....	21
2.1.7. Administración por objetivos (APO).....	24
2.1.8. Teoría del desarrollo organizacional (DO).....	25
2.2 Clima organizacional.....	26
2.3 Desempeño	27
3. Definición de términos básicos.....	27
CAPÍTULO III.....	29
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	29
1. Hipótesis y/o supuestos básicos	29
2. Identificación de variables o unidades de análisis	29
3. Matriz lógica de consistencia.....	31
CAPÍTULO IV	33

MÉTODO	33
1. Tipo y método de investigación.....	33
2. Diseño específico de investigación.....	33
3. Población, muestra o participantes	33
4. Instrumentos de recogida de datos.....	36
4.1. Instrumentos del clima organizacional	36
4.2. Instrumentos del desempeño.....	37
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	38
6. Procedimiento de ejecución del estudio.....	39
CAPÍTULO V	40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
1. Datos cuantitativos.....	40
2. Análisis de resultados	42
2.1. Clima organizacional	46
2.2. Desempeño.....	62
3. Contraste de hipótesis	74
4. Plan de mejora	76
CAPÍTULO VI.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
1. Conclusiones.....	79
2. Recomendaciones	81
REFERENCIAS.....	83

APÉNDICE A.....85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones e indicadores de la variable independiente (X).....	30
Tabla 2. Dimensiones e indicadores de la variable dependiente (Y).....	30
Tabla 3. Cálculo del tamaño de muestra por niveles de confianza	34
Tabla 4. Estructura de preguntas para la variable independiente (X).....	37
Tabla 5. Estructura de preguntas para la variable dependiente (Y)	38
Tabla 6. Matriz de operacionalización de las variables.....	40
Tabla 7. Planta	42
Tabla 8. Puesto de trabajo.....	43
Tabla 9. Año de ingreso	44
Tabla 10. Sexo	45
Tabla 11. Recibes información clara sobre el trabajo a realizar	46
Tabla 12. Recibes información sobre los resultados alcanzados por el trabajo realizado.....	47
Tabla 13. Se toma en cuenta tus puntos de vista y se escuchan tus opiniones.....	48
Tabla 14. Te sientes motivado y comprometido con la realización de tus funciones	49
Tabla 15. Asumes responsabilidades de acuerdo a tus competencias.....	50
Tabla 16. Asumes responsabilidades tomando en cuenta los tiempos de ejecución.....	51
Tabla 17. Cuentas con el tiempo suficiente para cumplir con las funciones asignadas	52
Tabla 18. Tu horario de trabajo produce un cansancio mayor a lo habitual	53
Tabla 19. Te brindan la oportunidad de aprender nuevas tareas.....	54
Tabla 20. Realizas siempre las mismas funciones	55
Tabla 21. Cuentas con posibilidades de realizar línea de carrera	56

Tabla 22. Te encuentras satisfecho con las posibilidades de ascenso.....	57
Tabla 23. Te brindan capacitaciones de acuerdo a tu puesto de trabajo	58
Tabla 24. Te brindan capacitaciones de manera permanente	59
Tabla 25. Recibes bonos justos por desempeño	60
Tabla 26. Consideras favorable que la empresa se preocupe por recompensar tu esfuerzo	61
Tabla 27. Las funciones asignadas en los equipos de trabajo son equitativas.....	62
Tabla 28. Tus funciones asignadas son las adecuadas en base a tu experiencia.....	63
Tabla 29. Tus compañeros de trabajo aportan para el buen desempeño de tus funciones	64
Tabla 30. Participas en las actividades sociales que realiza la empresa	65
Tabla 31. Recibes los recursos necesarios para desarrollar tus funciones.....	66
Tabla 32. Cuentas con un adecuado ambiente físico para laborar.....	67
Tabla 33. Te sientes a gusto en el puesto asignado	68
Tabla 34. Te encuentras satisfecho con las funciones que realizas	69
Tabla 35. Te sientes parte de la organización	70
Tabla 36. Contribuyes con mejoras para el logro de los objetivos de la empresa	71
Tabla 37. Tu esfuerzo está alineado con los objetivos de la empresa.....	72
Tabla 38. Te preocupas por alcanzar las metas de la empresa	73
Tabla 39. Contraste de hipótesis	75
Tabla 40. Plan de mejora	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Planta.....	42
Figura 2. Puesto de trabajo.....	43
Figura 3. Año de ingreso.....	44
Figura 4. Sexo.....	45
Figura 5. Recibes información clara sobre el trabajo a realizar	46
Figura 6. Recibes información sobre los resultados alcanzados por el trabajo realizado	47
Figura 7. Se toman en cuenta tus puntos de vista y se escuchan tus opiniones	48
Figura 8. Te sientes motivado y comprometido con la realización de tus funciones.....	49
Figura 9. Asumes responsabilidades de acuerdo a tus competencias	50
Figura 10. Asumes responsabilidades tomando en cuenta los tiempos de ejecución	51
Figura 11. Cuentas con el tiempo suficiente para cumplir con las funciones asignadas.....	52
Figura 12. Tu horario de trabajo produce un cansancio mayor a lo habitual	53
Figura 13. Te brindan la oportunidad de aprender nuevas tareas	54
Figura 14. Realizas siempre las mismas funciones.....	55
Figura 15. Cuentas con posibilidades de realizar línea de carrera	56
Figura 16. Te encuentras satisfecho con las posibilidades de ascenso.....	57
Figura 17. Te brindan capacitaciones de acuerdo a tu puesto de trabajo	58
Figura 18. Te brindan capacitaciones de manera permanente	59
Figura 19. Recibes bonos justos por desempeño	60
Figura 20. Consideras favorable que la empresa se preocupe por recompensar tu esfuerzo	61

Figura 21. Las funciones asignadas en los equipos de trabajo son equitativas	62
Figura 22. Tus funciones asignadas son las adecuadas en base a tu experiencia	63
Figura 23. Tus compañeros de trabajo aportan para el buen desempeño de tus funciones.....	64
Figura 24. Participas en las actividades sociales que realiza la empresa	65
Figura 25. Recibes los recursos necesarios para desarrollar tus funciones	66
Figura 26. Cuentas con un adecuado ambiente físico para laborar	67
Figura 27. Te sientes a gusto en el puesto asignado	68
Figura 28. Te encuentras satisfecho con las funciones que realizas	69
Figura 29. Te sientes parte de la organización.....	70
Figura 30. Contribuyes con mejoras para el logro de los objetivos de la empresa.....	71
Figura 31. Tu esfuerzo está alineado con los objetivos de la empresa	72
Figura 32. Te preocupas por alcanzar las metas de la empresa	73

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C. El tipo de investigación es aplicada, descriptiva, de asociación y correlacional. Además, el diseño de investigación es el deductivo y el método de investigación es de corte transversal, ya que se realizó una encuesta a 65 colaboradores por muestreo. A través del instrumento utilizado, se demuestra que las dimensiones liderazgo, condiciones de trabajo y; crecimiento y desarrollo que representan a la variable independiente Clima Organizacional, inciden en el desempeño de los colaboradores. Por tanto, se puede mencionar que el clima organizacional si incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C. Tomando en cuenta los resultados de la presente investigación, se elaborará un plan de mejora, con la finalidad de poder mejorar el desempeño de los colaboradores del área de producción, reducir el nivel de ausentismo laboral y rotación de personal. Para ello, se describirán estrategias destinadas a mejorar el clima organizacional de la empresa ABC S.A.C.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño, ausentismo laboral, rotación de personal.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine the impact of the organizational climate on the performance of employees in the production area of the company ABC S.A.C. The type of research is applied, descriptive, association and correlational. In addition, the research design is the deductive and the research method is cross-sectional, since a survey was carried out on 65 employees by sampling. Through the instrument used, it is shown that the dimensions leadership, working conditions and; growth and development that represent the independent variable Organizational Climate, affect the performance of employees. Therefore, it can be mentioned that the organizational climate does affect the performance of the employees in the production area of the company ABC S.A.C. Taking into account the results of this research, an improvement plan will be developed, in order to improve the performance of employees in the production area of ABC S.A.C., reduce the level of work absenteeism and staff turnover. For this, strategies aimed at improving the organizational climate of the company ABC S.A.C.

Keywords: Organizational climate, performance, work absenteeism, staff turnover.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

La empresa ABC S.A.C., con 20 años de experiencia comercializando en el mercado nacional e internacional, centra sus operaciones en la fabricación de sacos de polipropileno en la región de América Latina, encontrándose sus principales clientes en los países de: México, Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, Chile y Perú.

Actualmente, ABC S.A.C. al ser uno de los 5 principales productores de artículos de polipropileno en la región de América Latina, se encuentra entre los principales proveedores de las empresas del rubro agroindustrial, pesquero, avícola, minero y de construcción. Debido a su alta demanda de producción, cuenta con 2 plantas a nivel nacional; las cuales se encuentran ubicadas en Lurín y Cercado de Lima. Además, de 2 oficinas comerciales ubicadas estratégicamente en Chile y Colombia.

Sin embargo, por temas de zonificación en el Cercado de Lima, la empresa centrará sus operaciones en la sede de Lurín, lo cual se prevé estará culminado para marzo del año 2020.

La empresa ABC S.A.C. presenta un total de 657 colaboradores distribuidos entre las sedes de Lurín y Cercado de Lima, de los cuales 609 colaboradores pertenecen al área de producción y 48 colaboradores pertenecen al área administrativa.

Tomando en cuenta los meses de julio a noviembre del año 2019, la empresa ABC S.A.C. presenta números considerables en el área de producción por rotación de personal y ausentismo; siendo las renuncias voluntarias el mayor porcentaje, seguido por abandono de trabajo y por último la desvinculación por decisión de la empresa, ya sea por período de prueba o vencimiento de contrato.

Por otro lado, el ausentismo se presenta en su mayoría por faltas injustificadas, seguido por descansos médicos. Y a pesar de las sanciones aplicadas por la ausencia en sus áreas de trabajo sin justificación, el índice se mantiene en el tiempo.

El ausentismo laboral en una empresa implica una inevitable sobre carga laboral para los compañeros de trabajo, programación y ejecución de horas extras, incremento en tiempos de producción y retraso en implementación de planes y estrategias.

Además, la rotación de personal genera un descenso de producción hasta que se pueda cubrir el puesto solicitado, los compañeros de trabajo contribuyen con los nuevos colaboradores descuidando sus funciones y por último se incrementan los costos en procesos de selección y reclutamiento, asignación de equipos de protección personal (EPP), capacitaciones, entre otros.

Los dos indicadores mencionados anteriormente, ausentismo y rotación de personal; están perjudicando de manera directa el buen funcionamiento del área de producción y por ende los objetivos organizacionales.

Por ello, la presente investigación se realiza tomando en cuenta que el clima organizacional se puede convertir en una oportunidad o un obstáculo para el buen desempeño de los colaboradores y logro de los objetivos de la empresa, ya que mediante esta variable se puede obtener información acerca de cómo se sienten los colaboradores, que tan satisfechos se encuentran con el trabajo y cuan comprometidos se encuentran con la empresa; y con el análisis de esta información identificar si el impacto es positivo o negativo para la empresa.

Además, se utilizaron las dimensiones liderazgo, condiciones de trabajo y crecimiento y desarrollo para la variable independiente denominada clima organizacional; y las dimensiones trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos y pertenencia y compromiso para la variable dependiente

denominada desempeño; las cuales fueron analizadas a través de un cuestionario elaborado de manera propia basada en las teorías administrativa y evaluadas mediante la escala de Likert con preguntas debidamente formuladas para su cruce estadístico con la prueba Chi-Cuadrado.

1. Formulación del problema

- **Problema principal:**

- ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?

- **Problemas secundarios:**

- ¿Cómo incide el liderazgo en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?
- ¿Cómo inciden las condiciones de trabajo en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?
- ¿Cómo incide el crecimiento y desarrollo en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?

2. Objetivos generales y específicos

- **Objetivo general:**

- Demostrar que el clima organizacional incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

- **Objetivos específicos:**

- Demostrar que el liderazgo incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

- Demostrar que las condiciones de trabajo inciden en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.
- Demostrar que el crecimiento y desarrollo incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

3. Justificación e importancia del estudio

Mediante la investigación, se busca resolver la problemática actual de la empresa ABC S.A.C. ya que, durante el período de julio a noviembre del año 2019, período analizado en la presente tesis se cuenta con números considerables por ausentismo laboral y rotación de personal.

La empresa ABC S.A.C. presenta un total de 36, 42, 47, 39 y 45 ceses durante los meses de julio a noviembre respectivamente. En su mayoría, se tiene renuncias voluntarias, seguido por abandono de trabajo y por último la desvinculación por término de contrato o período de prueba.

Además, presenta un total de 351, 324, 339, 367 y 353 días de ausentismo durante los meses de julio a noviembre respectivamente. El ausentismo laboral se presenta en su mayoría por faltas injustificadas, seguido por descansos médicos y por último suspensiones por incumplimiento con el Reglamento Interno de Trabajo.

La presente investigación se centra en demostrar de qué manera el desempeño de los colaboradores del área de producción se ve alterado por el clima organizacional y a través de un plan de mejora; en donde se analice de manera estratégica las dimensiones que indican en el desempeño, se brinden propuestas para ser implementadas en la empresa, con la finalidad que ABC S.A.C. disminuya su nivel de ausentismo laboral y rotación de personal para el logro de sus objetivos.

De acuerdo con las líneas de investigación que presenta la Escuela Profesional de Administración de Negocios Globales (EPANG) de la Universidad Ricardo Palma (URP), la presente investigación está enmarcada dentro de la línea de investigación, Gestión empresarial global, ya que desarrolla la gestión de recursos humanos y como esta impacta en el mundo globalizado.

4. Alcance y limitaciones

- **Alcances:**

Del total de la población de la empresa ABC S.A.C., la investigación abarca únicamente el área de producción.

- **Limitaciones:**

Para la realización de la presente investigación, la empresa ABC S.A.C. brindó la información necesaria. Sin embargo, desea mantener el nombre comercial en reserva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la investigación

1.1. Nacionales

De acuerdo con la investigación de Torres (2017), cuyo objetivo se basa en analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Conmetal y Servicios EIRL ubicada en Chimbote, la cual cuenta con una población de 45 trabajadores. El investigador aplicó la encuesta y usó el cuestionario como instrumento, el método es cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional y presenta un diseño no experimental de corte transversal. A través de la investigación, se determina que el clima organizacional y su relación con el desempeño en la empresa Conmetal y Servicios EIRL es óptima y se relaciona de manera directa, la empresa cuenta con un ambiente laboral adecuado ocasionado por los comportamientos y buenas relaciones que existe entre los trabajadores y jefes, lo cual genera un buen desempeño en los trabajadores y ayuda a la empresa a lograr sus objetivos y metas. Por ello, mientras la empresa cuente con un mejor clima organizacional, mayor será el nivel de desempeño, ya que ambas variables muestran una relación altamente significativa.

Según Huamani (2015), en su investigación buscar determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes del área de transporte del Metro de Lima – Línea 1, el cual se realizó con la finalidad de saber de qué

manera influyen los estilos de liderazgo, procesos de motivación y de comunicación, políticas de personal, la población y su proceso para lograr la satisfacción en el trabajo a través del desempeño; ya que para asegurar una mayor calidad, producción y éxito en las organizaciones, se debe tomar en cuenta lo mencionado anteriormente. La investigación fue de tipo exploratorio con un estudio elaborado a 60 trabajadores, y un cuestionario que describe las variables a través de su estructura representada por 53 preguntas. La investigadora concluyó que, para un buen desempeño laboral debe existir un clima organizacional con un nivel productivo y satisfactorio. Además, se comprueba la hipótesis; ya que el clima organizacional presenta influencia en el desempeño de la muestra analizada. Por ello, la investigadora indica que la empresa tiene la responsabilidad mejorar los resultados para llegar a obtener un óptimo clima organizacional para un buen desempeño a través de un replanteamiento de sistema de gestión, encaminándose a ser una empresa reconocida para laborar y competitiva en el rubro.

En la investigación de Aroapaza (2018), se busca analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores administrativos de la red de salud de Moquegua de la provincia Mariscal Nieto, ya que por la competitividad y globalización que presentan los tiempos se debe fortalecer y valorar el talento humano, y con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos de la organización se debe contar con un adecuado desempeño. El investigador utilizó el tipo de estudio descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y de tipo transaccional, con una encuesta realizada a 31 trabajadores. De acuerdo con los resultados, el investigador determina que las variables analizadas presentan una relación moderada y positiva entre sí. Por ello, recomienda al director ejecutivo de la

red de salud Moquegua y jefes de oficina de Desarrollo Institucional establecer un plan de mejora basado en la participación de los trabajadores, generar canales de comunicación y óptimas relaciones interpersonales e incentivar reconocimientos y capacitaciones, lo cual producirá satisfacción en los trabajadores y parte de la organización ocasionando su buen desempeño.

Bardales (2016), a través de su investigación busca analizar el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui, Año 2015. La investigación está orientada en demostrar que ambas variables presentan una relación entre sí. El estudio presentó un diseño descriptivo correlacional y fue de carácter no experimental. Además, se tuvo un total de 73 trabajadores como muestra para la aplicación de la encuesta y el tipo de muestreo fue no probabilístico y se. La escala de clima laboral y desempeño laboral fueron los instrumentos utilizados en el presente trabajo, la variable clima organizacional se encuentran en relación con la variable desempeño laboral, lo cual indica una relación directa. El investigador concluye que las dimensiones confianza y comunicación con la variable desempeño laboral presentan una relación directa; ambas dimensiones son fundamentales en la Institución para mejorar el desempeño. Sin embargo, las dimensiones participación y motivación deben ser atendidas por los mandos altos, ya que requieren de mayor atención.

1.2. Internacionales

Según Zans (2017), en su estudio acerca del clima organizacional y el desempeño, cuyo propósito evaluar a través de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de

Matagalpa, UNAN – Managua el clima organizacional, desempeño laboral y su relación entre sí que presenta el área estudiada. Para ello, el estudio se realizó de manera descriptivo – explicativo y un enfoque cuantitativo con contenido cualitativo. Teniendo un universo de 88 trabajadores y una muestra de 59 personas entre trabajadores y funcionarios. El investigador concluye que, el desempeño se encuentra alterado por el clima organizacional. Por ello, con la finalidad que se genere un ambiente propicio y se incremente el desempeño laboral en la Facultad, se debe motivar a los trabajadores de la UNAN.

La investigación de Alarcón (2016), trata sobre el clima organizacional y el desempeño del talento humano del personal administrativo del GAS Municipal del Cantón Pastaza y su relación entre sí. Con la presente investigación, se buscó la excelencia, calidad y calidez que llevará a la institución a elevar su productividad. Para ello, los investigadores plantean mejorar los métodos de comunicación, estilos de liderazgo, incentivos a trabajadores; los cuales son factores que forman parte del clima organizacional de la institución y son los que impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo. Por otro lado, entre las causas por rendimiento limitado de la institución se encuentran: Falta de trabajo en equipo, comunicación laboral, compromiso y falta de capacitación continua. Los investigadores utilizaron el enfoque descriptivo de tipo no experimental. Teniendo como resultado que, el clima laboral está influyendo de manera negativa en el desempeño de los colaboradores.

Según la investigación de Espin y Torres (2014), cuyo objetivo es identificar los factores que incurren en el impacto del clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, Quito. De tal

manera, determinar una propuesta para mejorar el clima organizacional e incrementar la eficiencia de los trabajadores y la satisfacción de los mismos. La investigación fue de tipo explicativa, se realizó una encuesta a una muestra de 40 trabajadores. Los investigadores concluyen que el clima organizacional impacta de manera directa en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, Quito. Por ello, para incrementar la eficiencia y lograr alcanzar estándares globales de excelencia., la institución debe preocuparse por mejorar la motivación hacia sus trabajadores.

Quiñónez (2013), en su investigación acerca del clima organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas y cómo incide ello en el desempeño de los trabajadores, menciona que el funcionamiento armónico de una institución requiere de un clima organizacional propicio para proveer a los trabajadores un agradable ambiente de trabajo. Para la presente investigación, se utilizaron los siguientes factores de clima organizacional: Comunicación, compensación y reconocimiento, plan de capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, motivación, equidad y género, trabajo – familia, remuneración, condiciones de trabajo, estilos de dirección, imagen de la institución, estilos de liderazgo, normatividad y procesos, mejora y cambio, creatividad e iniciativa y relaciones interpersonales; los cuales tienen relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE. El objetivo de la investigación es realizar un análisis y proponer un plan de mejoras que sirvan de guía a los directivos de la Universidad, para fomentar un ambiente laboral motivador y agradable para sus trabajadores e incrementar su desempeño laboral. La investigación fue exploratoria y

descriptiva, con una muestra de 179 trabajadores de la PUCESE. El investigador concluye que, el clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional. Además, determina la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la PUCESE.

2. Bases teórico – científicas

2.1. Orígenes del clima organizacional y desempeño

2.1.1. Teoría científica

Chiavenato (2011) menciona que, Frederick Winslow Taylor inició la escuela de la administración científica, la cual se caracterizaba por mejorar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. Mientras que, Henri Fayol, con su teoría clásica, buscaba el mejorar la eficiencia de la empresa a través de la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración. (p. 44).

De acuerdo con la teoría científica, se analizaron las funciones de cada operario, evaluando su proceso de trabajo y los movimientos con la finalidad de poder racionalizarlos. Además, se comprobó que el operario más productivo al percibir que obtiene la misma remuneración que su compañero menos productivo, perdía el interés y dejaba de producir según su capacidad. (Chiavenato, 2011, p.48)

Según Taylor (Como se citó en Chiavenato, 2011), el objetivo de la administración radica en brindar salarios altos y tener como consecuente bajos costos de producción. Para ello, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación con la finalidad de establecer

procesos estándares que permitan el control de las operaciones de producción. Además, los empleados deben ser seleccionados científicamente para poder ser llevados a sus puestos de trabajo con una adecuada condición laboral para que pueda cumplir las normas y deben ser entrenados en la realización de sus tareas para mejorar sus aptitudes y se logre desarrollar la producción normal. Por último, la administración debe establecer una relación cordial con los trabajadores para proporcionar la continuidad del buen ambiente psicológico. (p. 48)

Además, la Teoría Científica en su “intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de *Organización Racional del Trabajo (ORT)*”. La ORT se basó en diferentes aspectos, los cuales son: Análisis de trabajo y estudios de tiempo y movimientos, estudio de la fatiga humana, división de trabajo y especialización del operario, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción, concepto de *homo economicus*, condiciones ambientales de trabajo, estandarización de métodos y máquinas y, por último, supervisión funcional. (Chiavenato 2011, p.50)

De acuerdo con Chiavenato (2011), los aspectos de la *Organización Racional del Trabajo* hacen referencia a:

- Análisis de trabajo y estudio de tiempos y movimientos: La teoría científica a través del análisis de tiempos y movimientos buscaba la racionalización de métodos de trabajo para el operario y la fijación de tiempo estándar para el desarrollo de sus tareas. Ello produjo diferentes ventajas, tales como: Eliminación de desperdicio de esfuerzo humano, racionalización y adaptación de los operarios con sus tareas, facilidad de entrenamiento para los operarios y mejoramiento de la eficiencia y un mejor rendimiento de producción debido a la especialización de actividades, distribución uniforme de trabajo, definición de

métodos y normas para el desarrollo de sus tareas y una base uniforme para fijar salarios equitativos y premios por producción.

- Estudio de la fatiga humana: La fatiga humana traía como consecuencia la disminución de productividad y la calidad del trabajo que realizaba el operario y la pérdida de tiempo. Además, contribuye con el incremento de rotación de personal, enfermedades y accidentes y la disminución de capacidad de esfuerzo; es decir, la fatiga humana reduce la eficiencia. Por ello, la administración científica buscaba la racionalización de movimientos, eliminando los movimientos que producían fatiga y los que nos estaban relacionados de manera directa con las tareas que ejecuta el operario.
- División de trabajo: Con la finalidad de incrementar la productividad, los operarios se especializaron en el desarrollo de una única tarea para ajustarse a los estándares de tiempo y desempeño.
- Diseño de cargos y tareas: El diseño de un cargo se basa en la especificación de las tareas, los métodos que deben emplearse para su ejecución y la manera en cómo se relaciona con los demás cargos. Es decir, es el proceso de crearlos, proyectarlos y combinarlos con otros cargos para el desarrollo de tareas. El diseño de cargos brinda diferentes ventajas: Reducción de errores en la ejecución de tareas, facilidad de supervisión e incremento de eficiencia del operario.
- Incentivos salariales y premios por producción: Con la finalidad de lograr la colaboración del operario, se desarrollaron los planes de incentivos y premios por producción, ello parte en que la remuneración basada en el tiempo (Pagos por mes, día, hora) no generar interés por trabajar más, en cambio con la remuneración basada en la producción (Pago por piezas)

de cada operario se gana en proporción a su producción, lo cual generaría que los operarios superen el tiempo estándar para obtener premios por producción.

- Concepto del *homo economicus*: La motivación del hombre por trabajar se basa en el temor al hambre y por la necesidad de dinero. Por ello, las remuneraciones y premios por producción influyen en los esfuerzos del operario y logran que estos lleguen a su máxima capacidad de producción para obtener mayor ganancia.
- Condiciones de trabajo: La teoría científica afirmó que la eficiencia no depende únicamente de la remuneración o incentivos monetarios y del método de trabajo, sino también de las condiciones que se brinda a los operarios para su bienestar. Entre las principales condiciones de trabajo que analizó la teoría científica fueron: Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo distribución física de máquinas, ambiente físico de trabajo y diseño de instrumentos y equipos especiales.
- Estandarización: La ORT se preocupó por estandarizar los métodos y el proceso de trabajo, estandarizar las máquinas y equipos, con la finalidad de poder reducir la variación y la diversidad en el proceso productivo, teniendo como resultado eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia.
- Supervisión funcional: Se refiere a la división de trabajo y especialización en nivel de supervisores y jefes, la supervisión funcional se refiere a la existencia de varios supervisores especializados en determinadas tareas con autoridad relativa sólo a su especialidad sobre los mismos subordinados.

En conclusión, la administración científica se preocupó por el énfasis en las tareas de los operarios y su experiencia en el trabajo, con la finalidad de poder incrementar la productividad de la empresa. A través de la ORT, se realizó un análisis de trabajo y estudio de movimientos y

tiempos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del operario, y diseño de cargos y tareas. Para así, poder obtener la colaboración de los operarios, mediante incentivos salariales y premios por producción, óptimas condiciones ambientales de trabajo, estandarización de métodos y máquinas y, supervisión funcional. (Chiavenato, 2011, p. 64)

2.1.2. Teoría clásica de la administración

Mientras, la Teoría Científica se preocupaba por la racionalización del trabajo del operario y la eficiencia individual de los mismos, a través del énfasis en las tareas de los trabajadores. La Teoría Clásica de Fayol, se preocupa por la anatomía y estructura de las organizacionales para garantizar la eficiencia en todas las áreas de las empresas, ambas teorías tuvieron como objetivo, la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones (Chiavenato, 2011).

La Teoría Clásica constituye el llamado *proceso administrativo*, el cual se encuentra presente en todas las actividades del administrador y en todo nivel o área de la empresa; es decir, todos los trabajadores desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, ya que son actividades fundamentales en la administración. Tomando en cuenta el concepto de administrar de Fayol, el *proceso administrativo* parte desde la planeación, la cual se encarga de elaborar un plan de acción, la organización se refiere a las estructuras materiales y sociales de la empresa, la dirección se encarga de guiar al personal, la coordinación se refiere a la unión y armonía en todos los actos y esfuerzos realizados y por último, el control se encarga de validar que todo se realice de acuerdo con las normas y reglas establecidas (Chiavenato, 2011). A continuación, se muestra el *proceso administrativo* presentado por Fayol:

1. Planeación
2. Organización

3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

Además, la Teoría Clásica mencionó que la administración debe estar basada en leyes o principios generales de administración. El creador de la Teoría Clásica hace énfasis en la palabra “principio”, ya que en administración nada puede ser rígido (Chiavenato, 2011, p.72). A continuación, se detalla los 14 principios propuestos por Fayol:

1. División de trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Cadena escalar
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

La Teoría Clásica se consideró como una de las teorías más utilizadas, debido a su aporte simple y ordenado en la estructura de la organización.

2.1.3. Teoría de campo de Lewin

De acuerdo con Chiavenato (2011), la Teoría de Lewin demuestra a la conducta humana como dependiente de dos factores: La conducta proviene de hechos coexistentes y estos hechos se determinan por la percepción de cada individuo al ver o percibir factores de su ambiente.

Lewin, a través de su ecuación matemática explica por qué las personas interpretan de diferentes maneras un mismo objeto, situación, entre otros aspectos. La ecuación está representada por el comportamiento (C) del individuo, el cual es resultado de la función entre la persona (P) y su medio (M). A continuación, la ecuación:

$$C = f(P, M)$$

A través de la Teoría de campo de Lewin, podemos entender por qué las personas solemos reaccionar de diferente manera ante una misma situación, esto se debe a la relación directa entre el aprendizaje adquirido durante la vivencia del individuo con la manera en cómo podrá percibir los hechos que se originen en el ambiente en donde se encuentre.

2.1.4. Teoría de la necesidad de Maslow

Según Maslow (Como se citó en Chiavenato, 2011), la importancia de las necesidades humanas se representa por una pirámide elaborada en base al comportamiento de la persona. En la parte inferior de la pirámide se encuentran las *necesidades primarias* y en la parte superior se

encuentran las *necesidades secundarias*. A continuación, la explicación de cada necesidad planteada por Maslow:

- a. Necesidades fisiológicas: Se refiere a las necesidades básicas que garantizan la existencia de un individuo, tales como: alimentación, sueño, abrigo o deseo sexual. Esta necesidad se caracteriza por la urgencia y mientras no se satisfaga alguna de las necesidades básicas mencionadas, se irá formando la conducta humana del individuo en base a ello.
- b. Necesidades de seguridad: Son aquellas necesidades ligadas a la supervivencia de un individuo al igual que las necesidades fisiológicas. Estas necesidades mencionan la protección que necesita el individuo, a través de un hogar y empleo seguro. Cuando las necesidades fisiológicas del individuo se encuentren satisfechas, se incorpora las necesidades de seguridad en la conducta humana y ella se verá reflejada en base a la satisfacción o incertidumbre de las necesidades en mención.
- c. Necesidades sociales: Cuando las necesidades primarias se encuentren conformes por el individuo, aparece la conducta humana a través de las necesidades sociales. Las necesidades sociales se refieren a la manera en cómo el individuo se desenvolverá a través de participación, aprecio, amor, estima, compañerismo, entre otros aspectos de asociación. Los individuos mostrarán resistencia y hostilidad cuando las necesidades sociales no se encuentren satisfechas.
- d. Necesidades de aprecio: En el caso de las necesidades de aprecio, la conducta humana dependerá del nivel de autoestima. Cuando las necesidades de aprecio se encuentran satisfechas, se logrará en el individuo confianza, poder, entre otros aspectos positivos. Sin

embargo, mientras las necesidades de aprecio no se encuentren satisfechas, se ocasionará en el individuo desánimo, inferioridad, entre otros aspectos negativos.

- e. Necesidades de autorrealización: Se refiere a la motivación que tiene el individuo para superarse en la vida. Las 4 necesidades previas se satisfacen de manera extrínseca con un resultado concreto y una vez satisfechas no motivan la conducta humana. Mientras que, las necesidades de autorrealización se satisfacen a través de los logros que los individuos obtienen como resultado del potencial que desarrollan, estas necesidades se dan de manera intrínseca y cual sea el resultado, el individuo siempre buscará lograr mayor satisfacción.

2.1.5. Teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras la teoría de Maslow indica que el individuo se motiva en base a los aspectos internos, la teoría de los dos factores de Herzberg indica que la motivación y desempeño del individuo se relaciona con aspectos externos.

Herzberg (Como se citó en Chiavenato, 2011) explica que la motivación del individuo para laborar depende de dos factores:

- a. Factores higiénicos: Se refiere a aquellas condiciones físicas y ambientales que intervienen en el trabajo del individuo. Cuando estos son adecuados, se evita la insatisfacción del individuo; y debido a que no influye en la conducta, no incrementa la satisfacción. Pero cuando son inadecuados se provoca insatisfacción. A continuación, se mencionan los *factores de insatisfacción*:
 - Condiciones de trabajo y bienestar

- Políticas de organización y administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones con colegas

b. Factores motivacionales: Son las obligaciones relacionadas al puesto, tareas y sus funciones.

Un adecuado manejo de factores motivacionales, producen en el individuo mayor satisfacción y por ende una mejora de productividad superior a los niveles estándar.

Pero cuando los factores motivacionales son inadecuados reducen la satisfacción del trabajador. A continuación, se detalla los factores de satisfacción:

- Delegación de responsabilidad
- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de habilidades personales
- Formulación de objetivos
- Simplificación del puesto
- Ampliación o enriquecimiento del puesto

En base a la Teoría de Herzberg, los factores responsables de la satisfacción profesional están desligadas y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción

profesional. De la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción (Chiavenato, 2011, p.46).

2.1.6. Teoría de los sistemas de administración de Likert

De acuerdo con Chiavenato (2007), la Teoría de clasificación de sistemas administrativos de Likert se caracterizan por cuatro variables, las cuales son: Proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relación interpersonal y sistema de recompensas y sanciones. A continuación, se explican los sistemas administrativos de Likert:

- a. Sistema Autoritario coercitivo: Este sistema es considerado cerrado, ya que presenta un nivel administrativo autocrático y fuerte. De esta manera, controla de manera estricta todo lo que pueda ocurrir dentro de la organización. Además, se caracteriza por:
 - Proceso decisorio: Las decisiones son totalmente centralizadas en la cima de la organización.
 - Sistema de comunicación: Se carece de comunicación, ya que se presentan de manera vertical, en el sentido descendiente; es decir, los subordinados únicamente obedecen órdenes con información limitada.
 - Relación interpersonal: Se considera perjudicial la relación entre individuos para el desempeño de sus funciones. Los altos mandos buscan reducir las pláticas informales entre los colaboradores.

- Sistema de recompensa y sanciones: Presente un rígido nivel de medidas disciplinarias, lo cual genera temor en los trabajadores. Por otro lado, las recompensas son escasas y se presentan de manera salarial o material.
- b. Sistema Autoritario benevolente: A diferencia del sistema Autoritario coercitivo, el presente sistema se caracteriza por ser menos rígido, pero con el mismo nivel de autoridad.
- Proceso decisorio: Las decisiones son tomadas por los altos mandos de la organización, con abertura a la delegación rutinaria.
 - Sistema de comunicación: Prevalecen las comunicaciones verticales y descendientes.
 - Relación interpersonal: La relación e interacción entre los trabajadores es aceptada de manera tolerante.
 - Sistema de recompensa y sanciones: Las medidas disciplinarias son menos rígidas que las del sistema Autoritario coercitivo. Brinda recompensas materiales y pocas veces recompensas sociales.
- c. Sistema Consultivo: A comparación de los sistemas anteriores, el presente sistema se caracteriza por ser participativo y menos autocrático.
- Proceso decisorio: La cima de la organización busca la opinión de todos los trabajadores para la toma de decisiones, generando mayor participación y delegación.
 - Sistema de comunicación: La organización se preocupa por la información que tienen los trabajadores, por ello gestiona diferentes medios para facilitar la comunicación a todos los integrantes.

- Relación interpersonal: La organización brinda a los trabajadores mayor confianza, generando que puedan relacionarse de manera espontánea.
 - Sistema de recompensa y sanciones: Prioriza la recompensa salarial, seguido de las recompensas sociales y por último realiza las mínimas sanciones a los trabajadores.
- d. Sistema Participativo: Se caracteriza por ser un sistema democrático en su totalidad y se considera un sistema abierto.
- Proceso decisorio: La toma de decisiones son encargadas a los diferentes niveles jerárquicos y la cima de la organización se dedica a controlar los resultados. En casos de emergencia, los altos mandos intervienen en las decisiones, pero con participación de los trabajadores involucradas.
 - Sistema de comunicaciones: La organización considera la comunicación como factor clave para la eficiencia de los trabajadores, por ello invierte en sistemas de información. De tal manera, la comunicación fluye en todos los sentidos.
 - Relaciones interpersonales: La organización incentiva la participación individual y grupal, generando trabajo en equipo y logrando que los trabajadores se sientan responsables de sus decisiones.
 - Sistema de recompensas y sanciones: El sistema se basa en priorizar la retribución social, sin dejar de lado las recompensas materiales y salariales. Con el sistema participativo, se presentan sanciones muy pocas veces y cuando se dan, son definidas junto el grupo de trabajadores involucrados.

2.1.7. Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos (APO) o también llamada administración por resultados, hace referencia al proceso por el cual tanto los altos mandos como los subordinados definen las metas en conjunto y se especifican las funciones en base a los resultados esperados, ello con la finalidad de poder analizar tanto el desempeño de los altos mandos como de los subordinados y evaluarlos en base a resultados alcanzados con los esperados (Chiavenato, 2011).

La APO planteó la relación entre los gerentes y subordinados para formular en conjunto los objetivos de desempeño para los subordinados. Mientras que, los gerentes se comprometían para el cumplimiento de los objetivos de los subordinados con brindar el apoyo y recursos necesarios. Por otro lado, de manera eventual se realizan reuniones para la evaluación de resultados y logro de objetivos. (Chiavenato, 2011, 196)

Según Chiavenato (2011), entre los objetivos más comunes que presenta la administración por objetivos, se tiene:

- Posición competitiva en el mercado
- Innovación y creatividad de productos
- Productividad, eficiencia y calidad
- Aplicación rentable de los recursos materiales y financieros
- Retorno de capital invertido (Utilidades)
- Calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos
- Responsabilidad pública y social de la empresa
- Satisfacción del cliente
- Competitividad en el escenario globalizado

Teniendo los objetivos organizacionales establecidos, se debe encontrar la manera de cómo lograr cumplirlos; es decir, se debe establecer una estrategia con la finalidad de poder lograr de manera eficiente aquellos objetivos y adoptar las tácticas que mejor implementen la estrategia (pp. 200-201).

2.1.8. Teoría del desarrollo organizacional (DO)

La teoría del desarrollo organizacional presenta a varios autores y parte con la finalidad de poner en práctica la teoría del comportamiento o ciencias que estudian la conducta de la administración, ello con el objetivo de poder facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (Chiavenato, 2011, p. 318).

El desarrollo organizacional hace referencia al cambio de cultura y clima organizacional, en donde indica que la organización es un sistema humano y complejo y estas variables deben analizarse continuamente, para que dé como resultado una óptima motivación en los colaboradores (Chiavenato, 2011, p. 322). Para ello, la organización debe tener capacidad innovadora, lo cual se traduce en los siguientes ítems:

- Adaptabilidad
- Sentido de identidad
- Perspectiva exacta del medio ambiente
- Integración entre los participantes

En conclusión, los objetivos del desarrollo organizacional se encuentran orientados en la apertura de un sentido de identidad de los trabajadores con la empresa; es decir, la búsqueda de la motivación relacionada con el compromiso, contar con objetivos comunes e incremento de lealtad.

Además, desarrollar el espíritu de equipo a través de la integración e interacción de los trabajadores. (Chiavenato, 2011).

2.2. Clima organizacional

Chiavenato (2011), menciona “Como consecuencia del concepto motivación (Nivel individual) surge el concepto clima organizacional (Nivel organización). El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (p.50).

Es decir, el clima organizacional depende de los diferentes tipos de motivaciones que les brinde la organización a sus integrantes. De esta manera, se deduce que mientras el clima organizacional se incrementa, mayor será la motivación de los trabajadores, logrando satisfacción, ánimo, colaboración y otros aspectos favorables en ellos. Sin embargo, mientras la motivación de los trabajadores disminuya o sea baja, el clima organizacional se presentará mediante insatisfacción, desinterés, etcétera; ocasionando que los objetivos y metas de la organización no se concreten o sean difíciles de concretar.

Según Chiavenato (2006), El liderazgo es necesario en todas las empresas y en cada uno de los departamentos de la organización, porque se necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas. Por ello, se muestra diferentes estilos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático: El líder toma decisiones sin la participación del grupo, es decir; centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo.
- Liderazgo liberal: El líder delega todas las decisiones al grupo y no ejerce ningún tipo de control sobre ellos.

- Liderazgo democrático: El líder orienta al grupo e incentiva la participación de cada uno de ellos para la toma de decisiones.

Tomando en cuenta los diferentes estilos de liderazgo, se demuestra que el líder democrático es comunicativo; ya que fomenta la participación espontánea del colaborador, no es arbitrario y se preocupa no sólo por los problemas de trabajo, sino también por los problemas de los trabajadores, incrementando la motivación de los mismos (pp. 104-107).

Por otro lado, la comunicación tiene como propósito brindar la información y explicación necesaria para que los colaboradores puedan desempeñar sus tareas, y adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos, ello con la finalidad de mejorar el desempeño en los puestos de trabajo (Chiavenato, 2006, p. 110).

2.3. Desempeño

Alles (2015), menciona al desempeño laboral como factor importante para el crecimiento de resultados de la organización, el adecuado uso de los recursos de la empresa, y el desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores. Además; su medición brinda facilidades al momento de tomar decisiones sobre salarios y ascensos, conocer la relación jefe-colaborador y contribuir con los colaboradores brindando propuestas de mejora para su crecimiento.

El desempeño de los trabajadores es vital para el crecimiento y éxito de una organización, ya que mediante sus esfuerzos se logrará concretar los objetivos propuestos.

3. Definición de términos básicos

- **Ausentismo laboral:** Es la inasistencia de un colaborador en su jornada laboral, puede ser justificado o injustificado. Sin embargo, de ambas formas perjudica a la empresa por el incumplimiento de funciones.

- **Capacitación:** Desde el punto de vista laboral, se refiere al proceso de aprendizaje por el cual se adquieren y desarrollan nuevos conocimientos y habilidades, ello se da con la finalidad de buscar una mejora en el desempeño de la persona.

- **Jornada laboral:** Hace referencia a la cantidad de tiempo que tiene cada trabajador para la ejecución de sus funciones y/o responsabilidades, motivo por el cual fue contratado por la empresa. De acuerdo con la Ley, la jornada laboral es de 8 horas diarias o 48 horas semanales como máximo, y al realizar una cantidad de horas adicionales, se consideran como horas extras.

- **Motivación:** Son los impulsos que presenta el individuo para realizar ciertas tareas y persiste en ellas para lograr la meta o fin determinado.

- **Producción:** Se denomina producción a las actividades destinadas a la fabricación, elaboración u obtención de algún bien o servicio. Es decir, requiere de un proceso.

- **Rotación de personal:** Es la medición del tiempo en el que permanecen los colaboradores en una empresa y con qué frecuencia deben ser reemplazados.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos

- **Hipótesis general:**

- Existe incidencia entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

- **Hipótesis específicas:**

- Existe incidencia entre el liderazgo con el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.
- Existe incidencia entre las condiciones de trabajo con el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.
- Existe incidencia entre el crecimiento y desarrollo con el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

2. Identificación de variables o unidades de análisis

De acuerdo con el problema planteado, la presente investigación cuenta con 2 variables, las cuales son: Variable independiente (X) y variable dependiente (Y), siendo clima organizacional y desempeño respectivamente.

Además, tanto la variable independiente como dependiente se encuentran estructuradas con sus respectivas dimensiones e indicadores, las cuales se encuentran relacionadas entre sí.

A continuación, en las tablas No 01 y No 02 se visualizarán las dimensiones e indicadores que presentan tanto de la variable independiente como la variable dependiente.

- **Variable independiente (X): Clima organizacional**

Tabla 1

Dimensiones e indicadores de la variable independiente (X)

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	- Comunicación - Participación - Delegación
	CONDICIONES DE TRABAJO	- Jornada laboral - Monotonía
	CRECIMIENTO Y DESARROLLO	- Plan de sucesión - Capacitación - Incentivos

Fuente: Elaboración propia

- **Variable dependiente (Y): Desempeño**

Tabla 2

Dimensiones e indicadores de la variable dependiente (Y)

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
DESEMPEÑO	TRABAJO EN EQUIPO	- División de trabajo - Relación con compañeros
	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	- Condiciones laborales - Adaptación persona-puesto
	PERTENECIA Y COMPROMISO	- Productividad - Competitividad

Fuente: Elaboración propia

3. Matriz lógica de consistencia

Título: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?	Demostrar que el clima organizacional incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.	Existe incidencia entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.	VARIABLE INDEPENDIENTE (X): CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	- COMUNICACIÓN - PARTICIPACIÓN - DELEGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada, descriptiva, de asociación y correlacional.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		CONDICIONES DE TRABAJO	- JORNADA LABORAL - MONOTONIA	
¿De qué manera incide el liderazgo en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?	Demostrar que el liderazgo incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.	Existe incidencia entre el liderazgo con el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.		CRECIMIENTO Y DESARROLLO	- PLAN DE SUCESION - CAPACITACIÓN - INCENTIVOS	POBLACIÓN: La población se encuentra conformada por un total de 609 colaboradores, los cuales pertenecen únicamente al área de producción.

<p>¿De qué manera inciden las condiciones de trabajo en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?</p>	<p>Demostrar que las condiciones de trabajo inciden en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.</p>	<p>Existe incidencia entre las condiciones de trabajo con el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y): DESEMPEÑO</p>	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>- DIVISIÓN DE TRABAJO - RELACIÓN CON COMPAÑEROS</p>	<p>MUESTRA: La muestra está representada por un total de 65 colaboradores del área de producción.</p> <p>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Se realizó un cuestionario con preguntas debidamente formuladas para el análisis adecuado de la variable independiente y dependiente. Dicho instrumento fue elaborado de manera propia basada en las teorías.</p>
<p>¿De qué manera incide el crecimiento y desarrollo en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?</p>	<p>Demostrar que el crecimiento y desarrollo incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.</p>	<p>Existe incidencia entre el crecimiento y desarrollo con el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.</p>		<p>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</p>	<p>- CONDICIONES LABORALES - ADAPTACION PERSONA - PUESTO</p>	
<p>¿De qué manera incide el crecimiento y desarrollo en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.?</p>	<p>Demostrar que el crecimiento y desarrollo incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.</p>	<p>Existe incidencia entre el crecimiento y desarrollo con el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.</p>		<p>PERTENENCIA Y COMPROMISO</p>	<p>- PRODUCTIVIDAD - COMPETITIVIDAD</p>	

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Tipo y método de investigación

A través de la variable independiente y variable dependiente, se desea analizar el nivel de relación existente entre ambas.

- **Tipo:** El tipo de investigación es aplicada, descriptiva, de asociación y correlacional.
- **Método:** El método de investigación fue mediante una encuesta por muestreo, es decir, es de corte transversal.

2. Diseño específico de investigación

Se presenta de manera deductivo el diseño utilizado para el presente trabajo; es decir, explica de lo general a lo específico a través del cruce de las hipótesis, las cuales presentan las conclusiones finales de la investigación. Debido a que, el estudio está asociado con la investigación de la relación de dos variables cualitativas o categóricas; y es no experimental, porque no se han modificado deliberadamente las variables.

3. Población, muestra o participantes

- **Población:**

La empresa ABC S.A.C. cuenta con un total de 657 colaboradores a nivel nacional. De los cuales, se tiene 609 colaboradores en el área de producción y 48 colaboradores en el área administrativa.

Para la presente investigación se analizará únicamente el área de producción; es decir, la población estará conformada por un total de 609 colaboradores. Por tanto, la población que se tiene para el presente trabajo de investigación es finita, porque es posible conocer quiénes y cuántos son.

- **Muestra o participantes:**

El cálculo para la obtención de la muestra será con la siguiente fórmula, ya que se cuenta con una población finita:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z_a = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

d = Error de estimación

Tabla 3
Cálculo del tamaño de muestra por niveles de confianza

Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1	0.45
E	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1	0.2	0.37	0.5
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Fuente: Determinación del tamaño de una muestra archivística (2010)

Para la presente investigación, se utilizará el nivel de confianza (Z_a) de 90%.

A continuación, los valores a tomar para el cálculo de la muestra:

$$N = 609$$

$$Z_a = 1.645 \text{ (Nivel de confianza 90\%)}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5 \text{ (Es el resultado de } 1 - p)$$

$$d = 10\%$$

Entonces:

$$n = \frac{609 \times 1.65^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.1^2 \times (609 - 1) + 1.65^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$= \frac{415}{6.76}$$

$$n = 61$$

De acuerdo con el cálculo realizado, se requiere obtener información como mínimo de 61 colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

Para obtener una muestra representativa, se extrajo de los 609 colaboradores que se encuentran en el área de producción y conforman el total de la población, un total de 65 colaboradores para la aplicación del instrumento de medición.

4. Instrumentos de recogida de datos

El cuestionario está conformado por 28 preguntas, con respuestas de tipo Likert, construidas en base a las variables indicadoras, las cuales son medibles, considerando la dimensión y la variable de investigación.

Las 28 preguntas han sido elaboradas con el propósito de validar las hipótesis del presente trabajo de investigación. Con frecuencia son la hipótesis general y las tres hipótesis específicas las que ayudan a validar la hipótesis general.

La validación del instrumento de medición o cuestionario consiste en el cuidado de la confiabilidad y su validez; en donde:

- El cuestionario demuestra su confiabilidad al momento en el que este se elaboró, a través las preguntas que se encuentran en relación con un indicador, dimensión y a su vez con un indicador. Por tanto, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.
- La validez de un instrumento de medición, en este caso el cuestionario, mide el nivel en el que un instrumento calcula la variable que se desea analizar.

El cuestionario se aplicó a través de un muestreo aleatorio, en tal sentido se extrajo de la base de datos de activos de la empresa un total de 65 colaboradores del área de producción para ejecutar las encuestas.

4.1. Instrumentos del Clima Organizacional:

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se utilizó el cuestionario para la medición de la variable independiente clima organizacional. Dicho instrumento está compuesto por 3

dimensiones; las cuales son, liderazgo, condiciones de trabajo y, crecimiento y desarrollo y a su vez representan las primeras 16 preguntas del cuestionario.

Tabla 4

Estructura de preguntas en base a las dimensiones e indicadores

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
	COMUNICACIÓN	Preguntas del N° 1 a 2
LIDERAZGO	PARTICIPACIÓN	Preguntas del N° 3 al 4
	DELEGACIÓN	Preguntas del N° 5 al 6
CONDICIONES DE TRABAJO	JORNADA LABORAL	Preguntas del N° 7 al 8
	MONOTONÍA	Preguntas del N° 9 al 10
	PLAN DE SUCESIÓN	Preguntas del N° 11 al 12
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	CAPACITACIÓN	Preguntas del N° 13 al 14
	INCENTIVOS	Preguntas del N° 15 al 16

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las respuestas al instrumento elaborado se estructuraron a través de la escala de Likert, teniendo 5 opciones de respuesta. Las cuales son desde: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

4.2. Instrumentos del desempeño:

Para la evaluación de la variable dependiente desempeño, de igual manera se utilizó como instrumento el cuestionario. El instrumento está conformado por 3 dimensiones; las cuales son, trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos y pertenencia y compromiso. Estas dimensiones a su vez representan las 12 preguntas restantes del cuestionario.

Tabla 5
Estructura de preguntas en base a las dimensiones e indicadores

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
TRABAJO EN EQUIPO	DIVISIÓN DE TRABAJO	Preguntas del N° 17 al 18
	RELACIÓN CON COMPAÑEROS	Preguntas del N° 19 al 20
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	CONDICIONES LABORALES	Preguntas del N° 21 al 22
	ADAPTACIÓN PERSONA - PUESTO	Preguntas del N° 23 al 24
PERTENENCIA Y COMPROMISO	PRODUCTIVIDAD	Preguntas del N° 25 al 26
	COMPETITIVIDAD	Preguntas del N° 27 al 28

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas al instrumento elaborado para la variable dependiente desempeño fueron evaluadas mediante un cuestionario. Se estructuraron las respuestas a través de la escala de Likert, teniendo la muestra encuesta 5 opciones de respuesta. Las cuales son desde: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se siguieron los siguientes pasos, para el procesamiento de la información:

- Se codificaron los datos recogidos de las encuestas para su traspaso de información a una Hoja de Excel, obteniendo de tal manera la base de datos del presente trabajo.
- Teniendo la base de datos, a través de la aplicación estadística SPSS se procesó la información para obtener las tablas de frecuencia de cada una de las preguntas presentadas

y para el cruce de ambas variables, con el propósito de comprobar o rechazar la hipótesis mediante el chi-cuadrado.

6. Procedimiento de ejecución del estudio

Una vez culminada la realización de encuesta al total del tamaño de la muestra, se procedió con la aplicación de criterios estadísticos para la tabulación de tablas y gráficos mediante la aplicación del SPSS.

La presente investigación ejecutó el estudio a través de tabulaciones y elaboración de tablas y gráficos, los cuales presentan su respectiva interpretación o análisis descriptivo.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos cuantitativos

Tomando en cuenta la problemática actual que está enfrentando la empresa ABC S.A.C., se formularon un total de 28 preguntas en base a cada dimensión e indicador planteado para la variable independiente y para la variable dependiente. Se tiene un total de 2 preguntas por cada indicador.

Tabla 6
Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA		
CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	1. Recibes información clara sobre el trabajo encomendado.		
			2. Recibes información sobre los resultados alcanzados por el trabajo realizado.		
	LIDERAZGO	PARTICIPACIÓN	3. Se toma en cuenta tus puntos de vista y se escuchan tus opiniones.		
			4. Te sientes motivado y comprometido con la realización de tus funciones.		
	LIDERAZGO	DELEGACIÓN	5. Te asignan responsabilidades de acuerdo a tus competencias.		
			6. Te asignan responsabilidades tomando en cuenta los tiempos de ejecución.		
	CONDICIONES DE TRABAJO	JORNADA LABORAL	JORNADA LABORAL	7. Cuentas con el tiempo suficiente para cumplir con las funciones asignadas.	
				8. Tu horario de trabajo produce un cansancio mayor a lo habitual	
		CONDICIONES DE TRABAJO	MONOTONÍA	MONOTONÍA	9. Te brindan la oportunidad de aprender nuevas tareas.
					10. Realizas siempre las mismas funciones.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO	PLAN DE SUCESIÓN	11. Cuentas con posibilidades de realizar línea de carrera. 12. Te encuentras satisfecho con las posibilidades de ascenso.
	CAPACITACIÓN	13. Te brindan capacitaciones de acuerdo a tu puesto de trabajo. 14. Te brindan capacitaciones de manera permanente.
	INCENTIVOS	15. Recibes bonos justos por desempeño. 16. Consideras favorable que la empresa se preocupe por recompensar tu esfuerzo.
TRABAJO EN EQUIPO	DIVISIÓN DE TRABAJO	17. Las funciones asignadas en los equipos de trabajo son equitativas. 18. Tus funciones asignadas son las adecuadas en base a tu experiencia.
	RELACIÓN CON COMPAÑEROS	19. Tus compañeros de trabajo aportan para el buen desempeño de tus funciones. 20. Participas en las actividades sociales que realiza la empresa.
DESEMPEÑO	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	21. Recibes los recursos necesarios para desarrollar tus funciones. 22. Cuentas con un adecuado ambiente físico para laborar.
	ADAPTACIÓN PERSONA - PUESTO	23. Te sientes a gusto en el puesto asignado. 24. Te encuentras satisfecho con las funciones que realizas.
PERTENENCIA Y COMPROMISO	PRODUCTIVIDAD	25. Te sientes parte de la organización. 26. Contribuyes con mejoras para el logro de los objetivos de la empresa.
	COMPETITIVIDAD	27. Tu esfuerzo está alineado con los objetivos de la empresa. 28. Te preocupas por alcanzar las metas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 6, podemos visualizar la estructura de preguntas elaboradas en relación con las dimensiones e indicadores que presentan ambas variables; es decir, clima organizacional y desempeño.

2. Análisis de resultados

Previo a las preguntas formuladas para la evaluación de las variables clima organizacional y desempeño, se solicitó a los encuestados los siguientes datos: Planta donde laboran, puesto de trabajo, año de ingreso y sexo.

- **Planta**

Tabla 7
Planta

PLANTA	FRECUENCIA	%
Cercado de Lima	32	49
Global	1	2
Lurín	32	49
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

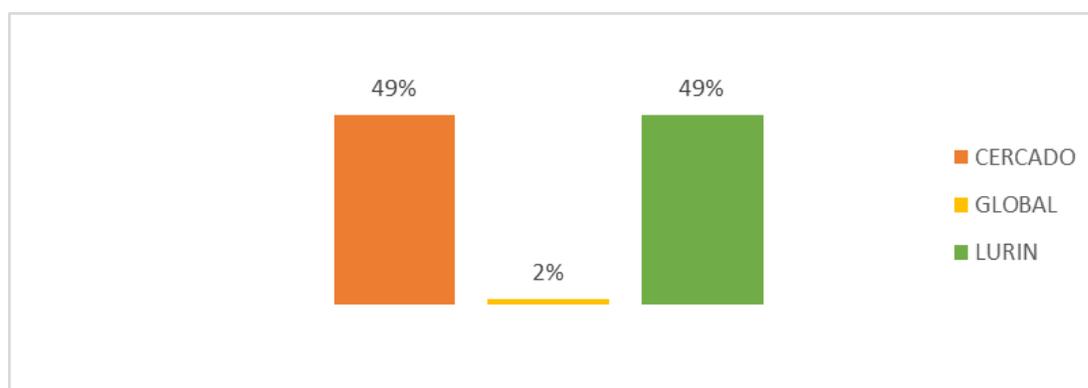


Figura 1. Planta

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 7 y Figura 1, se muestran los resultados obtenidos acerca de las plantas donde laboran los colaboradores. La empresa ABC S.A.C. cuenta con presencia en los distritos de Cercado de Lima y Lurín. Sin embargo, se denomina personal global a los colaboradores que se encuentran con rotación en ambas sedes, de acuerdo con la necesidad de actividades.

- **Puesto de trabajo**

Tabla 8***Puesto de trabajo***

PUESTO DE TRABAJO	FRECUENCIA	%
Auxiliar	15	23
Inspector	2	3
Líder	5	8
Operador	38	59
Supervisor	1	2
Técnico	4	6
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

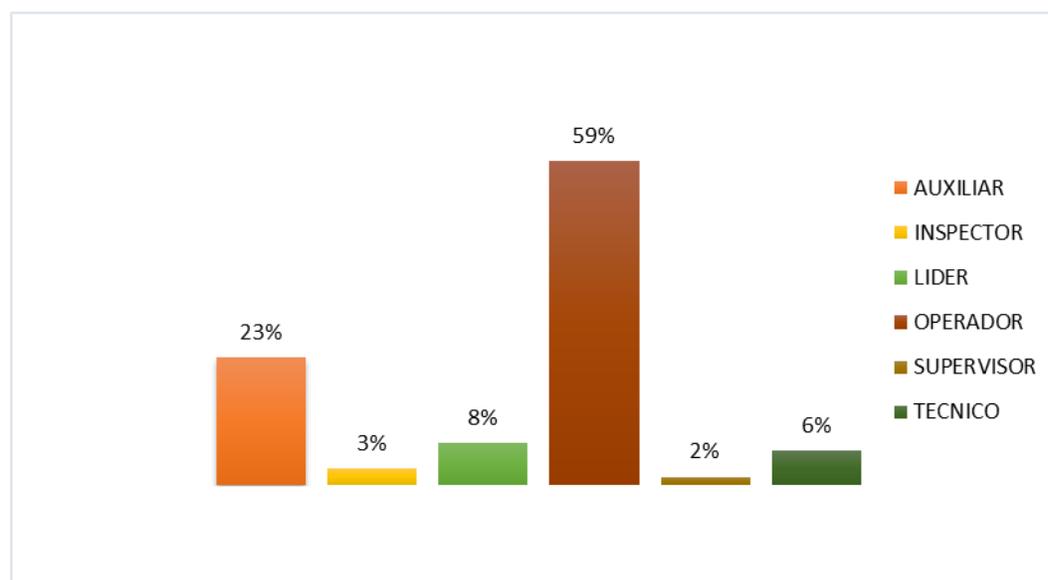


Figura 2. Puesto de trabajo

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 8 y Figura 2, encontramos los resultados obtenidos acerca de los puestos de trabajo de los colaboradores de la empresa ABC S.A.C.

- **Año de ingreso**

Tabla 9***Año de ingreso***

AÑO	FRECUENCIA	%
2004 – 2009	15	23
2010 – 2014	16	25
2015 – 2019	34	52
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

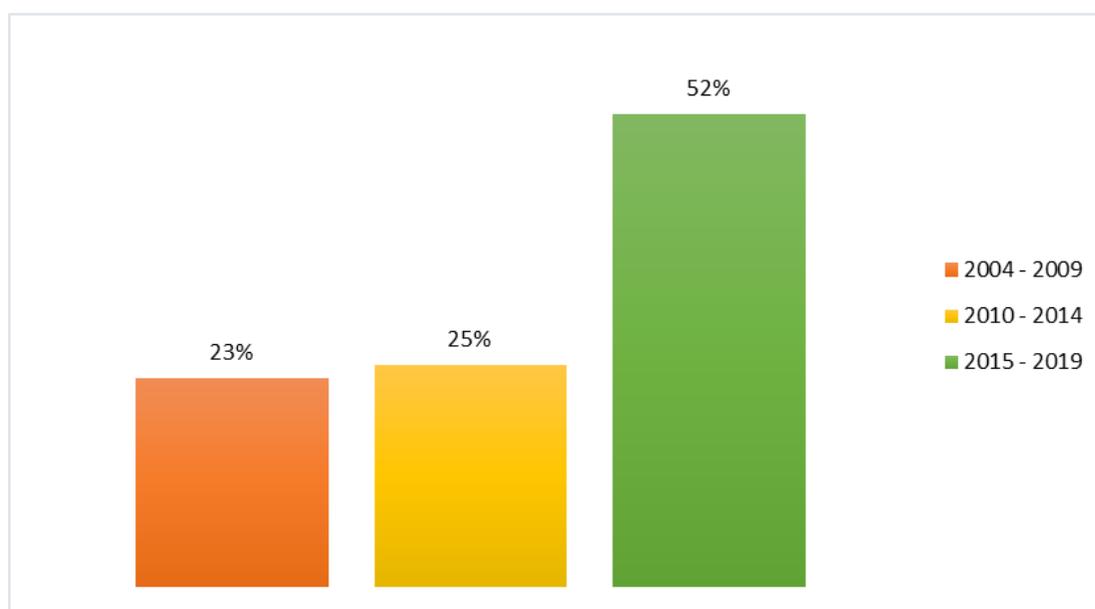


Figura 3. Año de ingreso

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 9 y Figura 3, se muestran los resultados obtenidos acerca del año en que ingresaron a laborar los colaboradores estudiados.

- **Sexo**

Tabla 10
Sexo

SEXO	FRECUENCIA	%
Femenino	26	40
Masculino	39	60
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

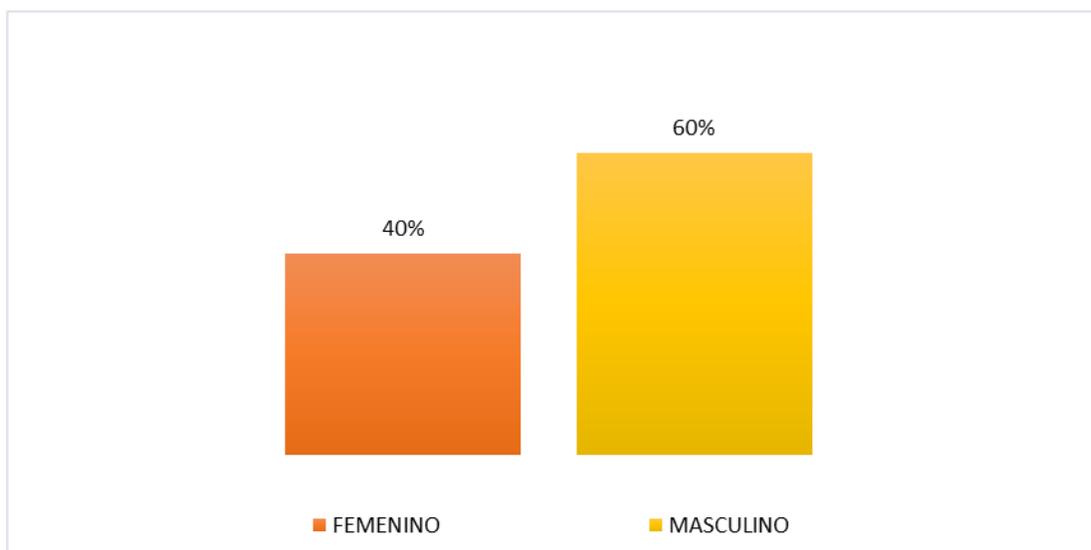


Figura 4. Sexo

Fuente: Datos de la propia investigación

En la Tabla 10 y Figura 4, se muestran los resultados acerca del sexo de los colaboradores encuestados. La empresa ABC S.A.C., al encontrarse en el rubro industrial y por la necesidad de sus actividades, cuenta con un mayor porcentaje de género masculino ante el femenino en sus plantas de Cercado de Lima y Lurín.

2.1. Clima organizacional

2.1.1. Dimensión: Liderazgo

- **Indicador: Comunicación**

Tabla 11

Recibes información clara sobre el trabajo a realizar

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	18	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	51
De acuerdo	14	22
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

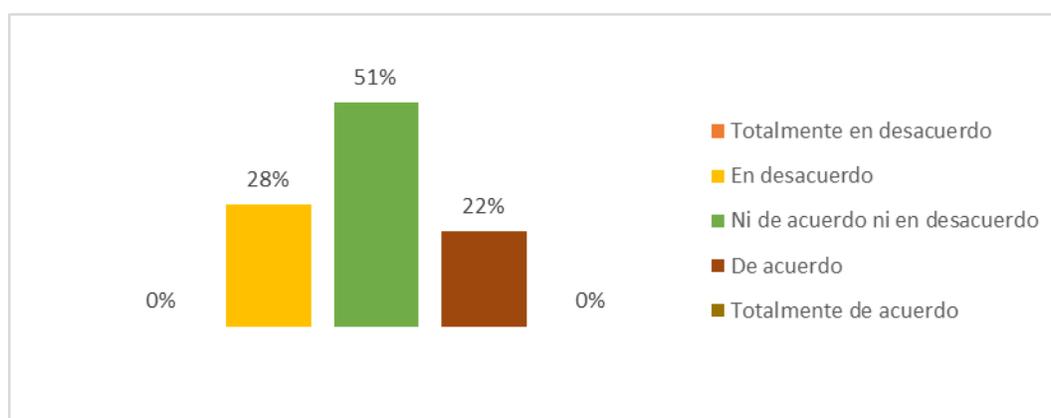


Figura 5. Recibes información clara sobre el trabajo a realizar.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 11 y Figura 5 obtenemos los resultados con respecto a la información clara que reciben los colaboradores; en donde se obtuvo que el 28% se encuentra en desacuerdo, el 51% se encuentra indeciso y el 22% se encuentra de acuerdo con la información que recibe sobre el trabajo a realizar.

Tabla 12
Recibes información sobre los resultados alcanzados por el trabajo realizado

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	32	49
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	18
De acuerdo	21	32
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

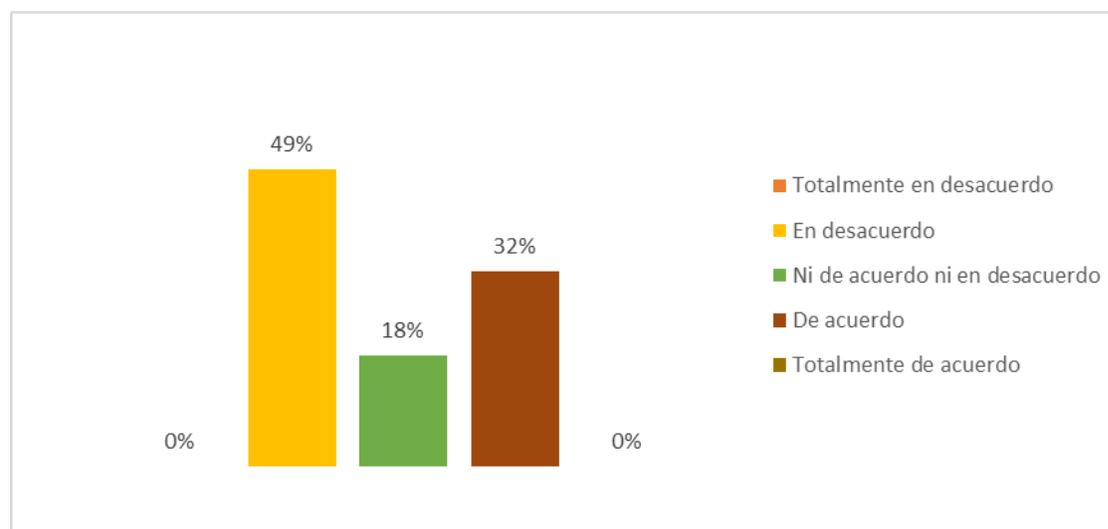


Figura 6. Recibes información sobre los resultados alcanzados por el trabajo realizado.

Fuente: Datos de la propia investigación

Tomando en cuenta la Tabla 12 y Figura 6, tenemos que el 49% de la muestra encuestada se encuentra en desacuerdo con la información que recibe sobre los resultados alcanzados por su trabajo realizado. Mientras que, el 18% se encuentra indeciso y el 32% se encuentran de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

- **Indicador: Participación**

Tabla 13*Se toma en cuenta tus puntos de vista y se escuchan tus opiniones*

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	29	45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	23
De acuerdo	21	32
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

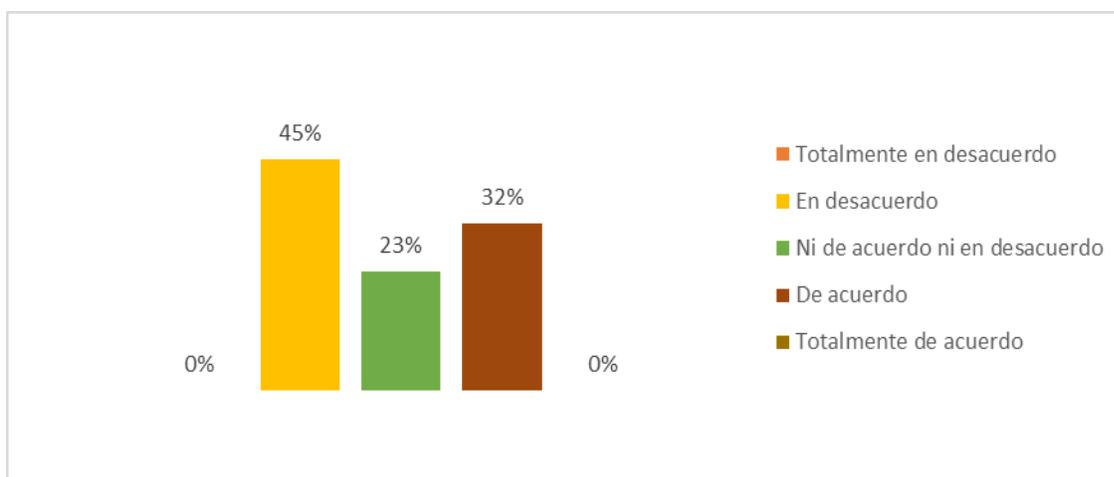


Figura 7. Se toman en cuenta tus puntos de vista y se escuchan tus opiniones.

Fuente: Datos de la propia investigación

La Tabla 13 y Figura 7 hace referencia a la consideración que tiene la empresa con los puntos de vista y escucha de opiniones de los colaboradores de la empresa ABC S.A.C. De acuerdo con lo mencionado, podemos observar que el 45% de la muestra se encuentra en desacuerdo, el 23% se encuentra indeciso y el 32% se encuentra de acuerdo con la consideración que tiene la empresa para con sus puntos de vista y opiniones.

Tabla 14
Te sientes motivado y comprometido con la realización de tus funciones

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	33	51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	29
De acuerdo	13	20
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

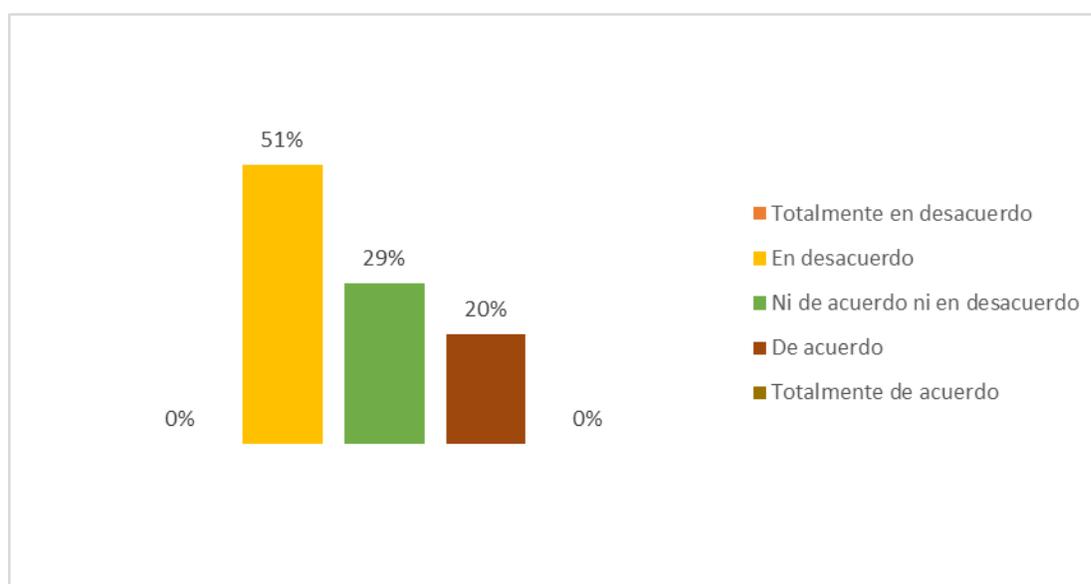


Figura 8. Te sientes motivado y comprometido con la realización de tus funciones.

Fuente: Datos de la propia investigación

En relación con la Tabla 14 y Figura 8, obtenemos los resultados acerca de la motivación y compromiso que sienten los colaboradores para la realización de sus funciones. Se tiene un 51% de la muestra en desacuerdo, 29% se encuentra indeciso y el 20% se encuentra de acuerdo con lo mencionado.

- **Indicador: Delegación**

Tabla 15***Asumes responsabilidades de acuerdo a tus competencias***

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	31	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	17
De acuerdo	23	35
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

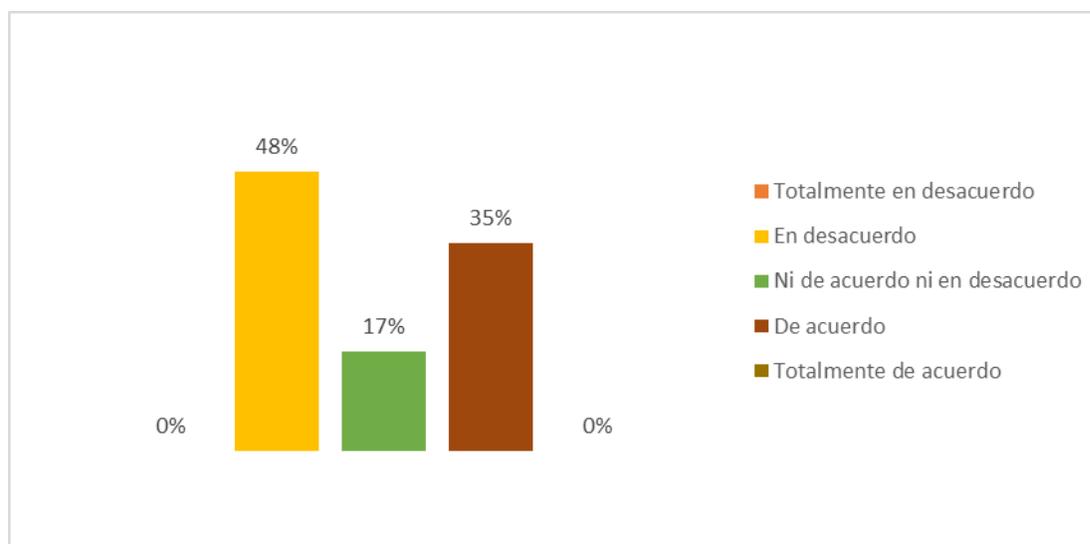


Figura 9. Asumes responsabilidades de acuerdo a tus competencias.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 15 y Figura 9, obtenemos los resultados en relación con las responsabilidades que asumen los colaboradores en base a sus competencias. El 48% de la muestra se encuentra en desacuerdo, el 17% se encuentra indeciso y el 35% se encuentra de acuerdo con lo mencionado.

Tabla 16
Asumes responsabilidades tomando en cuenta los tiempos de ejecución

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	33	51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	17
De acuerdo	21	32
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

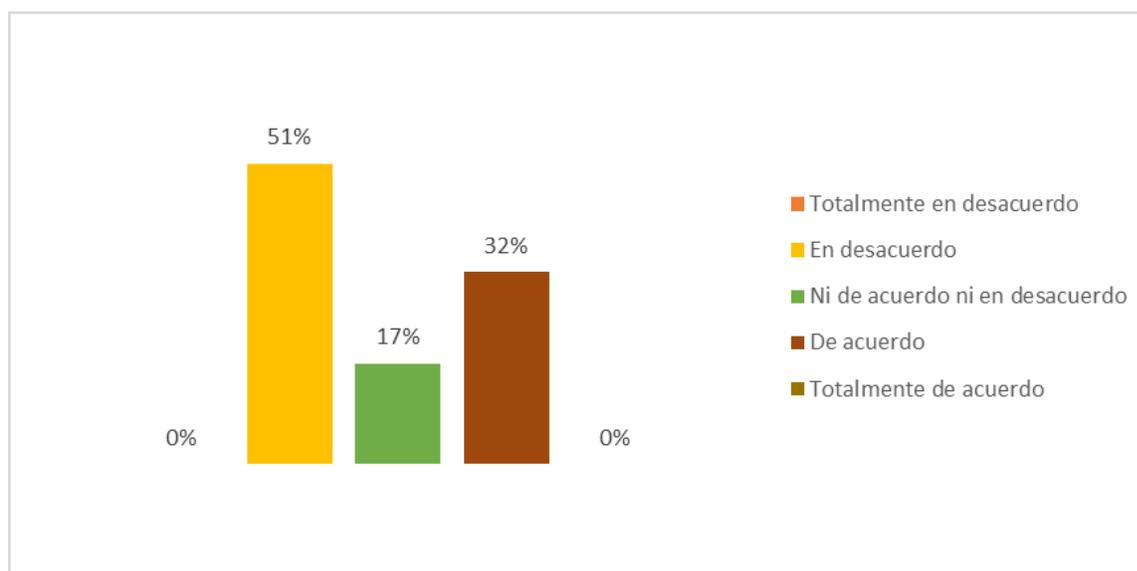


Figura 10. Asumes responsabilidades tomando en cuenta los tiempos de ejecución.

Fuente: Datos de la propia investigación

La Tabla 16 y Figura 10, podemos observar los resultados obtenidos en relación con las responsabilidades que asumen los colaboradores y el tiempo de ejecución con el que cuentan para la realización de estos. El 51% de los colaboradores encuestados se encuentran en desacuerdo, el 17% se encuentra indeciso y el 32% se encuentran de acuerdo con lo mencionado.

2.1.2. Dimensión: Condiciones de trabajo

- **Indicador: Jornada laboral**

Tabla 17

Cuentas con el tiempo suficiente para cumplir con las funciones asignadas

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	32	49
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	25
De acuerdo	17	26
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

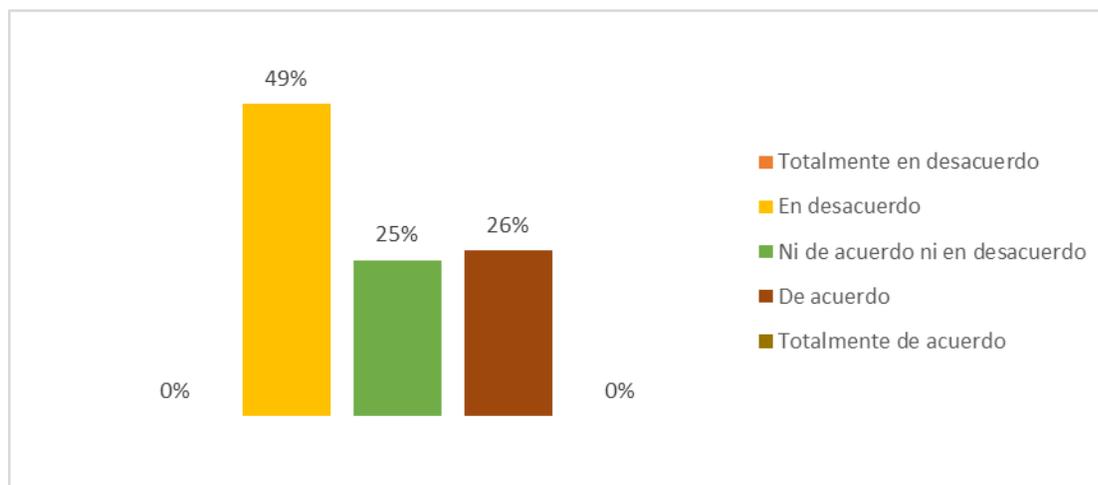


Figura 11. Cuentas con el tiempo suficiente para cumplir con las funciones asignadas.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 17 y Figura 11, podemos observar los resultados obtenidos en relación con el tiempo que se brinda a los colaboradores para el desarrollo de sus funciones asignadas. Se tiene un 49% de la muestra que se encuentra en desacuerdo, el 25% se encuentra indeciso y el 26% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 18
Tu horario de trabajo produce un cansancio mayor a lo habitual

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	25	38
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	14
De acuerdo	31	48
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

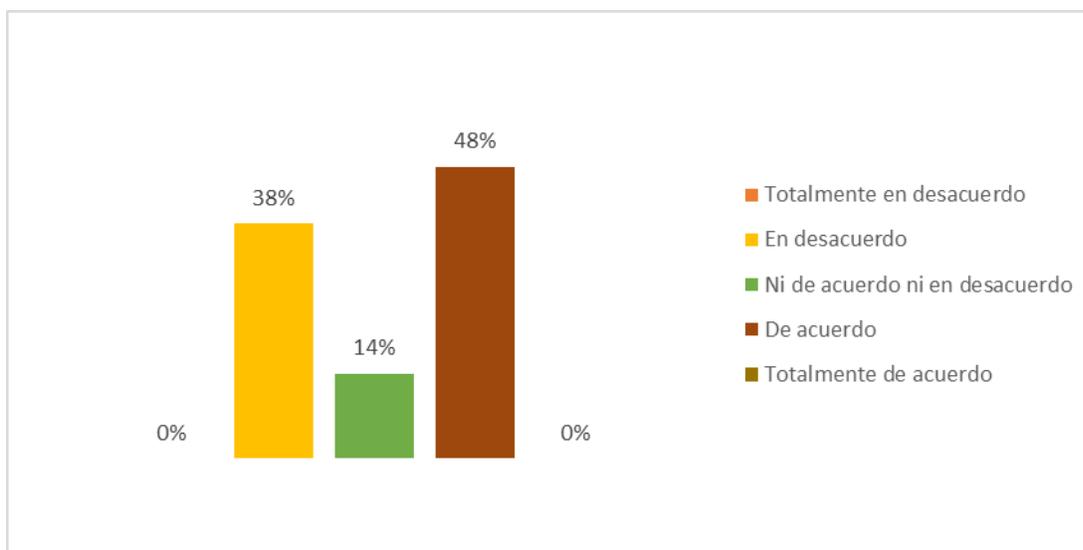


Figura 12. Tu horario de trabajo produce un cansancio mayor a lo habitual.

Fuente: Datos de la propia investigación

En la Tabla 18 y Figura 12, podemos observar los resultados obtenidos con respecto al horario de trabajo que presenta la empresa ABC S.A.C., y si ello produce un cansancio mayor a lo habitual. En relación con lo mencionado, un 38% de la muestra encuestada se encuentra en desacuerdo, el 14% se encuentra indeciso y el 48% se encuentra de acuerdo.

- **Indicador: Monotonía**

Tabla 19
Te brindan la oportunidad de aprender nuevas tareas

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	32	49
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	15
De acuerdo	23	35
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

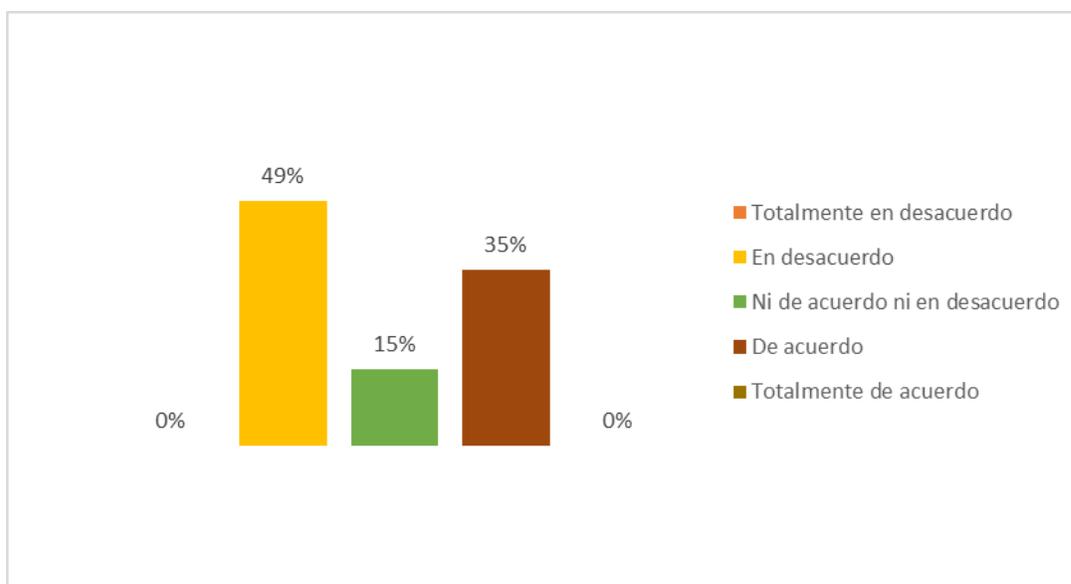


Figura 13. Te brindan la oportunidad de aprender nuevas tareas.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 19 y Figura 13, obtenemos los resultados en relación con la oportunidad que se brinda a los colaboradores para aprender nuevas tareas. Del total de la muestra encuestada, se tiene un 49% que se encuentra en desacuerdo, el 15% se encuentra indeciso y el 35% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 20
Realizas siempre las mismas funciones

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	13	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	25
De acuerdo	36	55
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

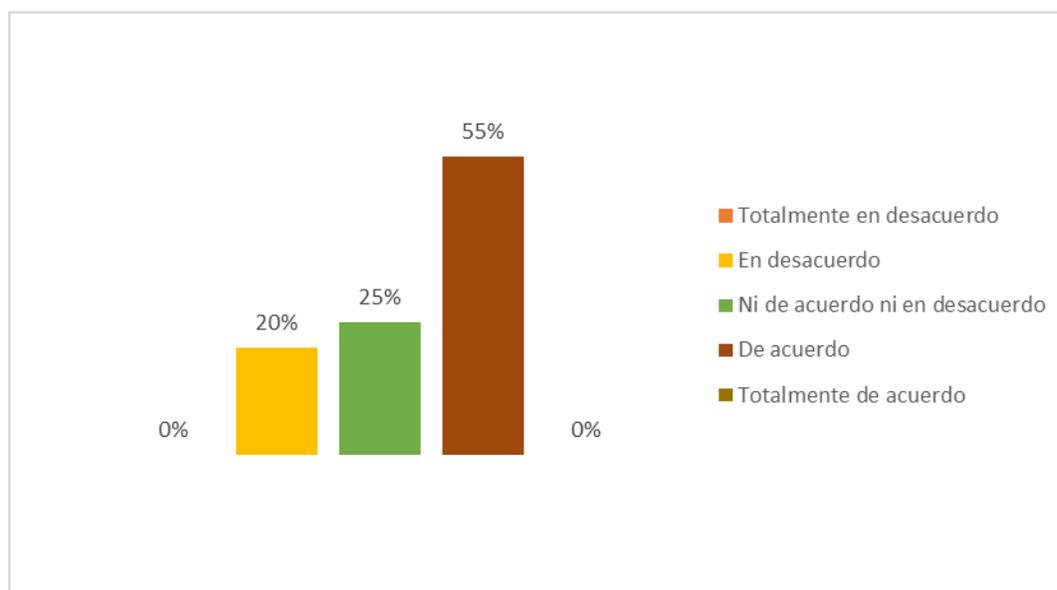


Figura 14. Realizas siempre las mismas funciones.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 20 y Figura 14, podemos observar los resultados obtenidos con relación a las funciones que realizan los colaboradores y si estas son siempre las mismas. Del total de la muestra encuestada, el 20% se encuentra en desacuerdo, el 25% se encuentra indeciso y el 55% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

2.1.3. Dimensión: Crecimiento y desarrollo

- **Indicador: Plan de sucesión**

Tabla 21
Cuentas con posibilidades de realizar línea de carrera

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	42	65
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	25
De acuerdo	7	11
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

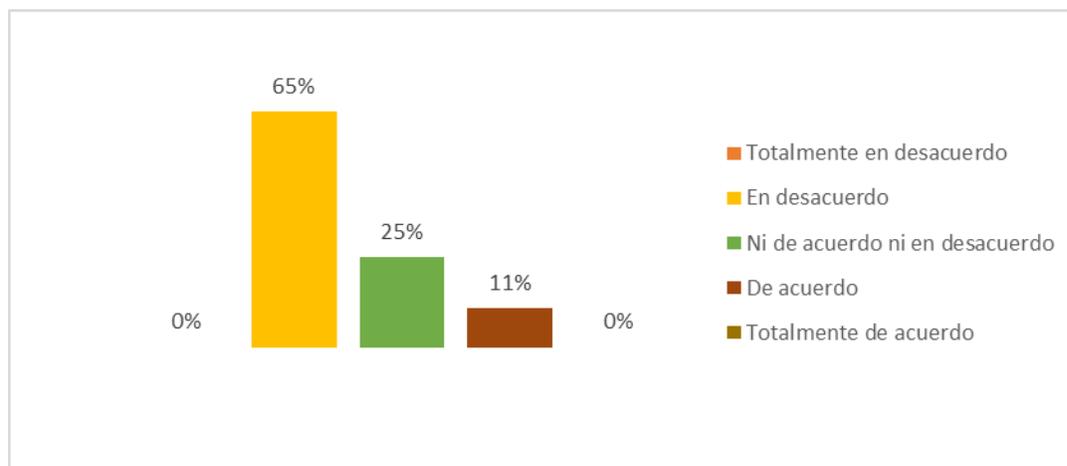


Figura 15. Cuentas con posibilidades de realizar línea de carrera.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 21 y Figura 15, obtenemos los resultados en relación a las posibilidades con la que cuentan los colaboradores para realizar línea de carrera. Un 65% se encuentra en desacuerdo, el 25% se encuentra indeciso y el 11% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 22
Te encuentras satisfecho con las posibilidades de ascenso

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	42	65
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	25
De acuerdo	7	11
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

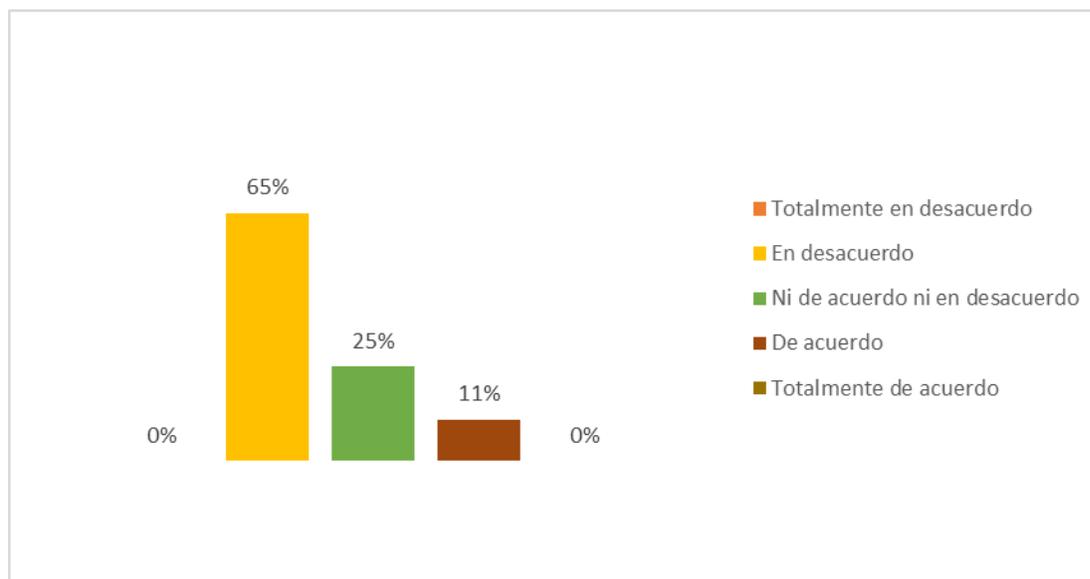


Figura 16. Te encuentras satisfecho con las posibilidades de ascenso.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 22 y Figura 16, podemos observar los resultados obtenidos en relación con la satisfacción que presentan los colaboradores por las posibilidades de ascenso que brinda la empresa. Del total de la muestra, el 65% se encuentra en desacuerdo, el 25% se encuentra indeciso y el 11% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

- **Indicador: Capacitación**

Tabla 23***Te brindan capacitaciones de acuerdo a tu puesto de trabajo***

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	42
De acuerdo	34	52
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

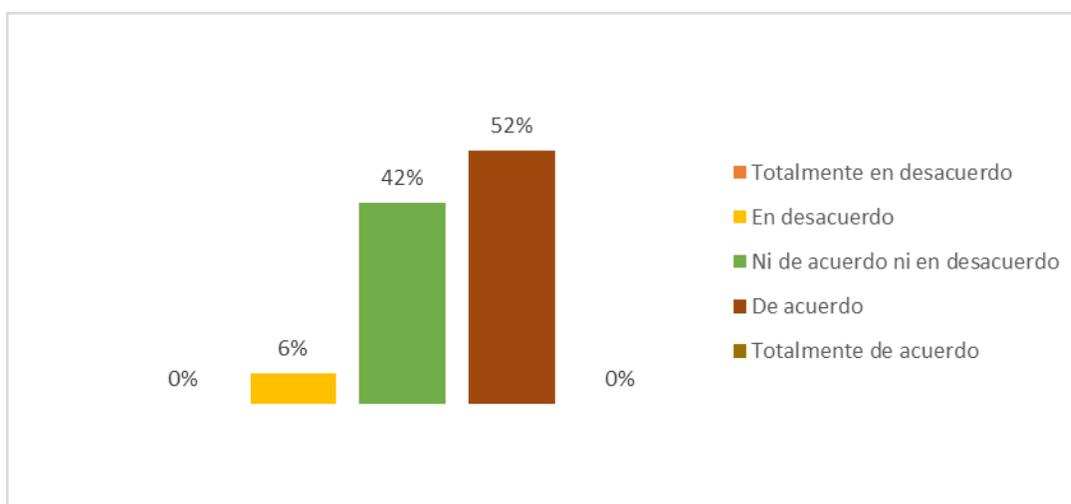


Figura 17. Te brindan capacitaciones de acuerdo a tu puesto de trabajo.

Fuente: Datos de la propia investigación

La Tabla 23 y Figura 17 muestran los resultados obtenidos en relación con las capacitaciones que brinda la empresa a los colaboradores de acuerdo con su puesto de trabajo. Del total de la muestra, el 6% se encuentra en desacuerdo, el 42% se encuentra indeciso y el 52% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 24
Te brindan capacitaciones de manera permanente

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	32	49
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	23
De acuerdo	18	28
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

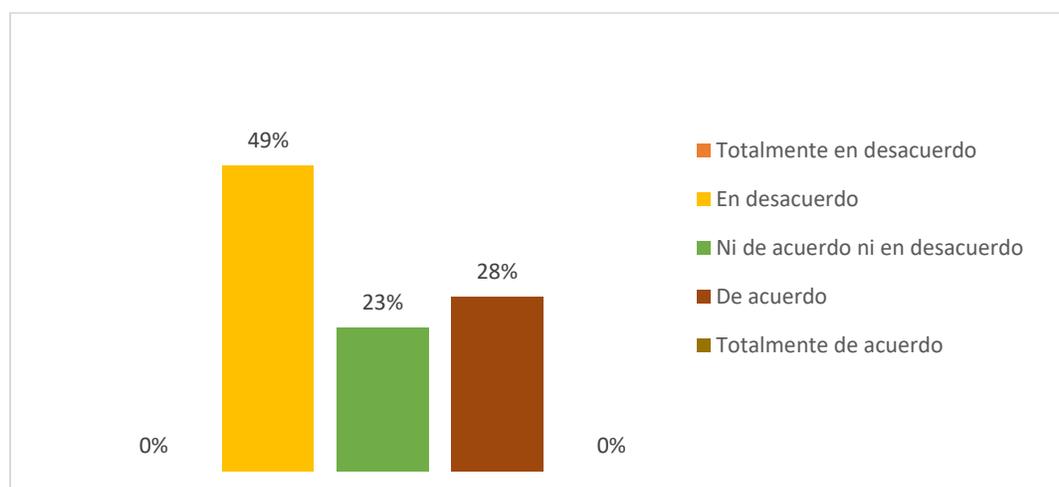


Figura 18. Te brindan capacitaciones de manera permanente.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 24 y Figura 18, se muestran los resultados obtenidos con relación a las capacitaciones que brinda la empresa a los colaboradores y si estas se realizan de manera permanente. Del total de la muestra, el 49% se encuentra en desacuerdo, el 28% se encuentra de acuerdo y el 23% se encuentra indeciso con lo mencionado anteriormente.

- **Indicador: Incentivos**

Tabla 25
Recibes bonos justos por desempeño

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	9	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	42
De acuerdo	29	45
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

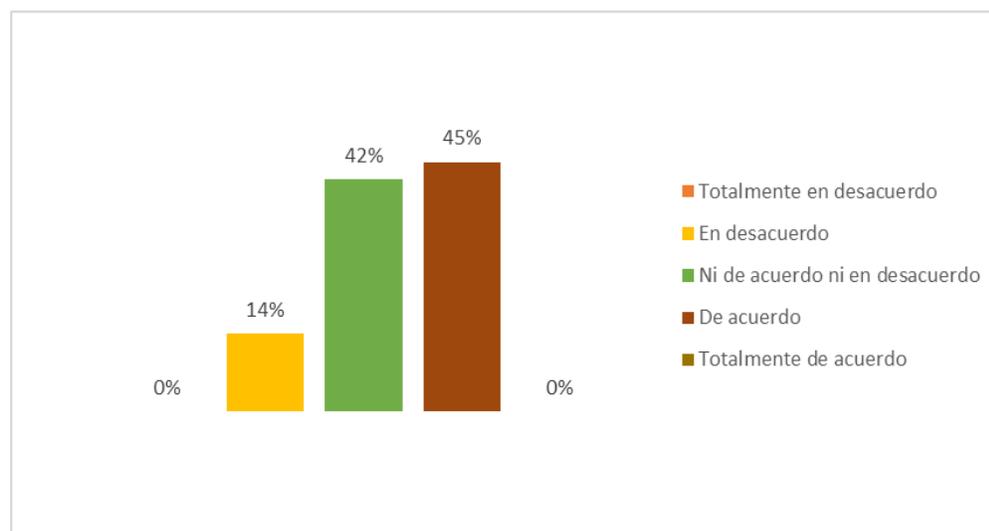


Figura 19. Recibes bonos justos por desempeño.

Fuente: Datos de la propia investigación

En la Tabla 25 y Figura 19, podemos observar los resultados obtenidos con respecto a los bonos por desempeño que reciben los colaboradores y si consideran que son los adecuados. El 14% de la muestra encuestada se encuentra en desacuerdo, el 42% se encuentra indeciso y el 45% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 26
Consideras favorable que la empresa se preocupe por recompensar tu esfuerzo

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	34
De acuerdo	43	66
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

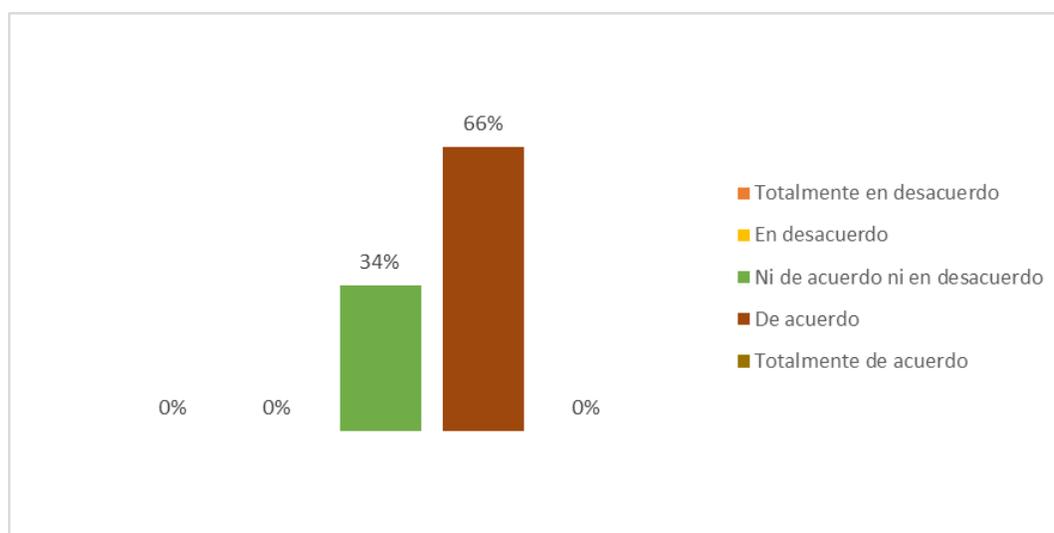


Figura 20. Consideras favorable que la empresa se preocupe por recompensar tu esfuerzo.
Fuente: Datos de la propia investigación

A través de la Tabla 26 y Figura 20, podemos observar los resultados en relación con la percepción de los colaboradores al considerar favorable que la empresa se preocupe por recompensar sus esfuerzos. En donde se obtuvo que, el 34% se encuentra indeciso y el 66% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

2.2. Desempeño

2.2.1. Dimensión: Trabajo en equipo

- **Indicador: División de trabajo**

Tabla 27

Las funciones asignadas en los equipos de trabajo son equitativas

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	32	49
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	14
De acuerdo	24	37
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

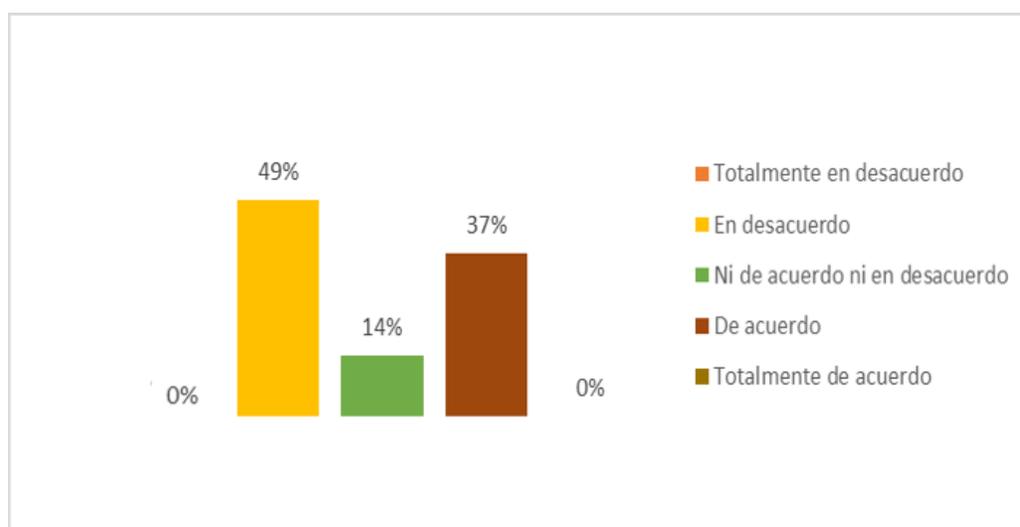


Figura 21. Las funciones asignadas en los equipos de trabajo son equitativas.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 27 y Figura 21, obtenemos los resultados en relación con la equidad que se presenta por las funciones asignadas en los equipos de trabajo. En donde se obtuvo que el 49% de la muestra se encuentra en desacuerdo, el 14% se encuentra indeciso y el 37% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 28
Tus funciones asignadas son las adecuadas en base a tu experiencia

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	32	49
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	9
De acuerdo	27	42
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

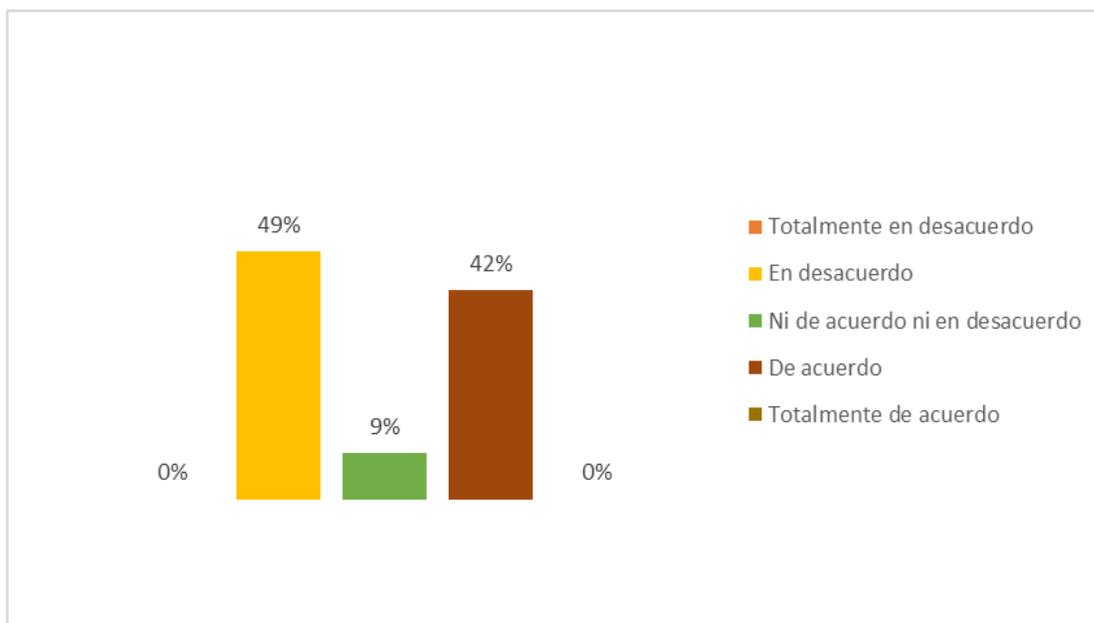


Figura 22. Tus funciones asignadas son las adecuadas en base a tu experiencia.

Fuente: Datos de la propia investigación

La Tabla 28 y Figura 22, muestra los resultados con respecto a la asignación de funciones y si estas son las adecuadas en base a la experiencia de los colaboradores del área de producción. Teniendo como resultado un 49% se encuentra en desacuerdo, el 9% se encuentra indeciso y el 42% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

- **Indicador: Relación con compañeros**

Tabla 29***Tus compañeros de trabajo aportan para el buen desempeño de tus funciones***

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	34	52
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	28
De acuerdo	13	20
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

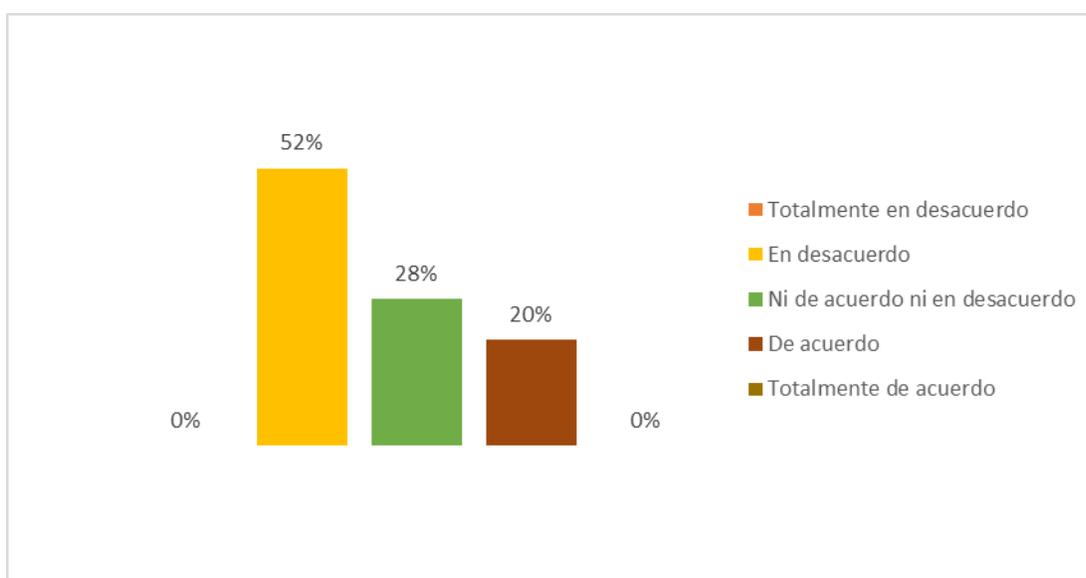


Figura 23. Tus compañeros de trabajo aportan para el buen desempeño de tus funciones.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 29 y Figura 23, obtenemos los resultados en relación con el aporte que brindan los compañeros de trabajo para el buen desempeño de las funciones de los colaboradores. Del total de la muestra, el 52% se encuentra en desacuerdo, el 28% se encuentra indeciso y el 20% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 30
Participas en las actividades sociales que realiza la empresa

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	21	32
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	17
De acuerdo	33	51
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

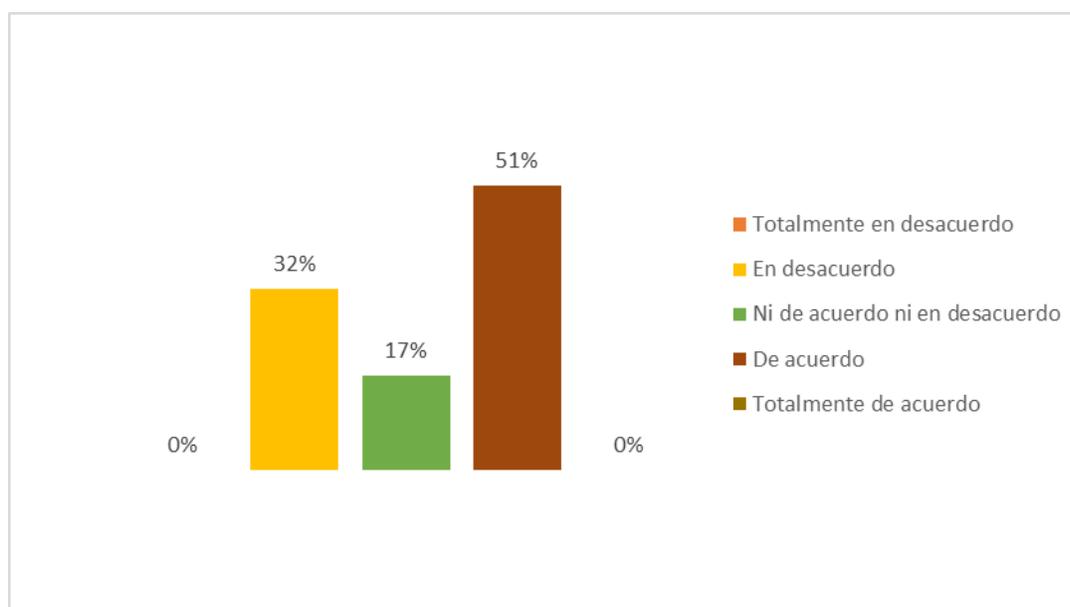


Figura 24. Participas en las actividades sociales que realiza la empresa.
Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 30 y Figura 24, se obtienen los resultados con relación a la participación que presentan los colaboradores del área de producción en las actividades sociales que realizan la empresa. Del total de la muestra encuestada, el 32% se encuentra en desacuerdo, el 17% se encuentra indeciso y el 51% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

2.2.2. Dimensión: Cumplimiento de objetivos

- **Indicador: Condiciones laborales**

Tabla 31

Recibes los recursos necesarios para desarrollar tus funciones

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	15	23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	18
De acuerdo	38	58
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

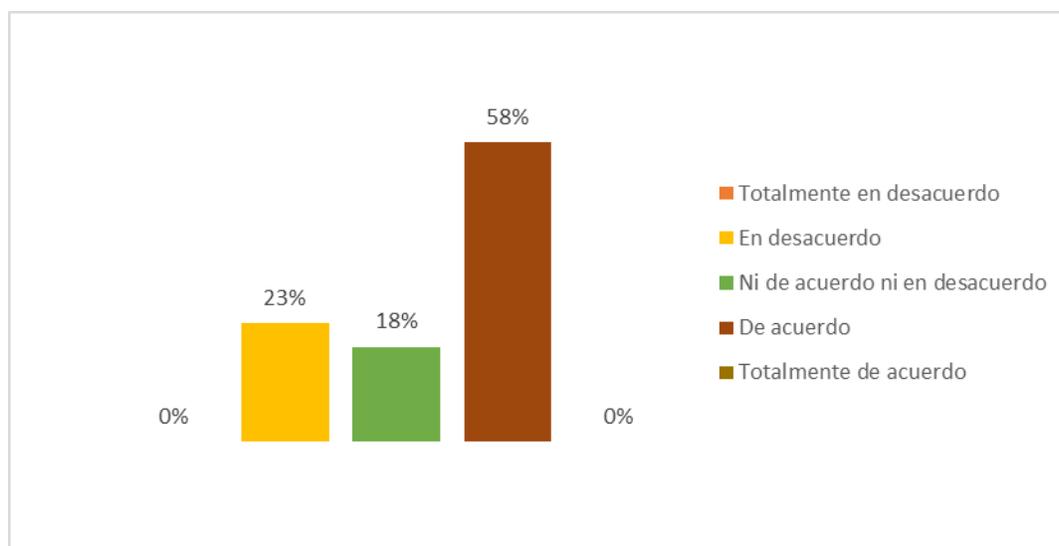


Figura 25. Recibes los recursos necesarios para desarrollar tus funciones.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 31 y Figura 25, obtenemos los resultados en relación con los recursos que reciben los colaboradores del área de producción para el desarrollo de sus funciones y si estos son los necesarios. Teniendo como resultado que, el 23% se encuentra en desacuerdo, el 18% se encuentra indeciso y el 58% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 32
Cuentas con un adecuado ambiente físico para laborar

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	15	23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	18
De acuerdo	38	58
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

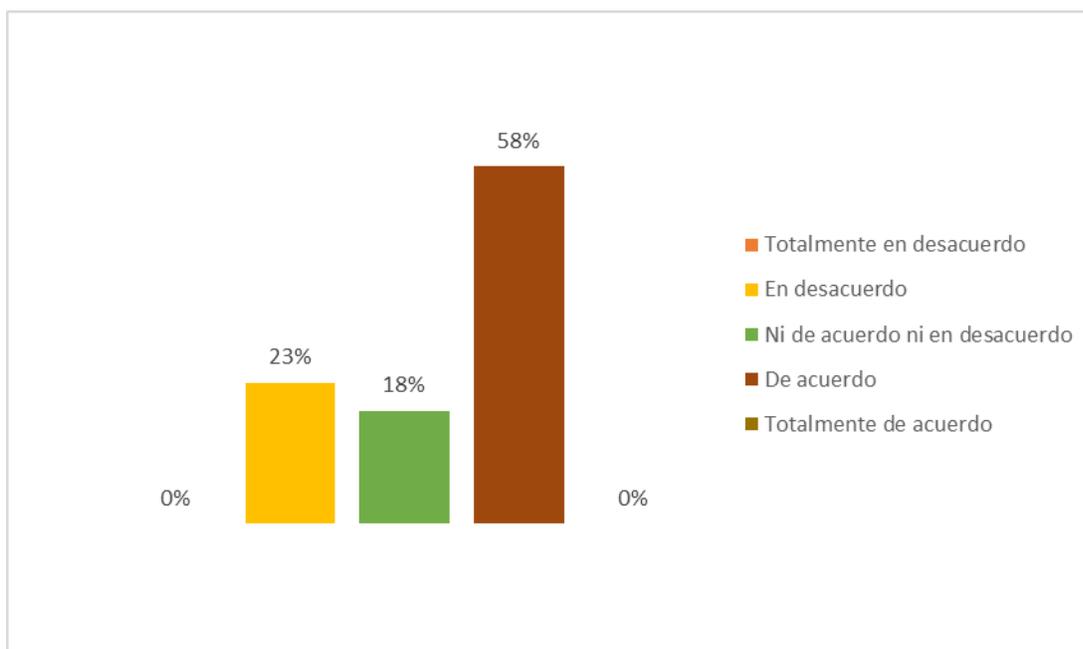


Figura 26. Cuentas con un adecuado ambiente físico para laborar.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 32 y Figura 26, se muestran los resultados obtenidos con respecto al ambiente físico que brinda la empresa a los colaboradores para laborar y si este es el adecuado. Teniendo como resultado que, el 23% se encuentra en desacuerdo, el 18% se encuentra indeciso y el 58% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

- **Indicador: Adaptación persona-puesto**

Tabla 33
Te sientes a gusto en el puesto asignado

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	33	51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	28
De acuerdo	14	22
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

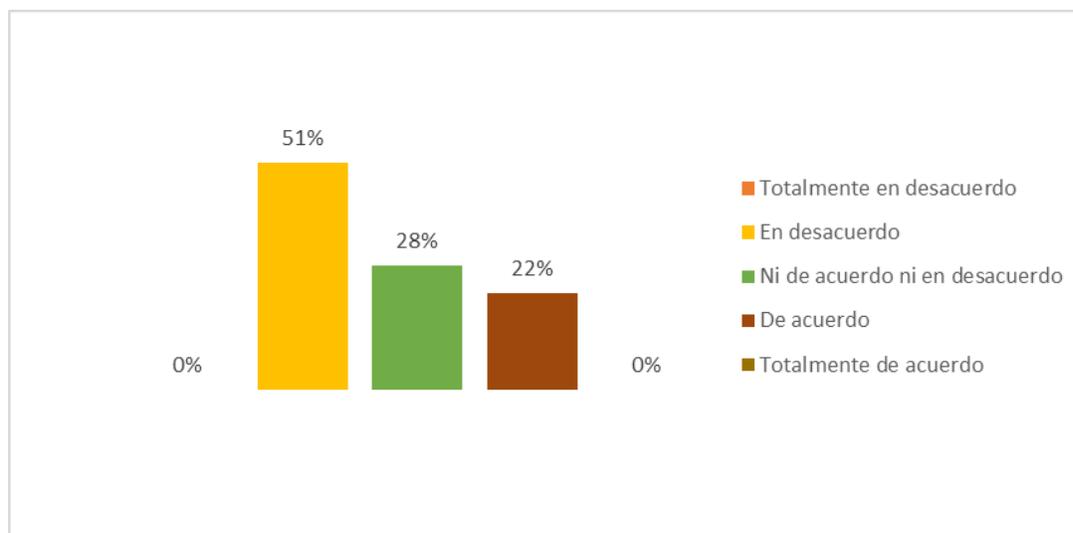


Figura 27. Te sientes a gusto en el puesto asignado.

Fuente: Datos de la propia investigación

La Tabla 33 y Figura 27, obtenemos los resultados con relación a si los colaboradores se sienten a gusto en sus puestos de trabajo asignados. Del total de la muestra, el 51% se encuentra en desacuerdo, el 28% se encuentra indeciso y el 22% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla No 34
Te encuentras satisfecho con las funciones que realizas

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	31	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	29
De acuerdo	15	23
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

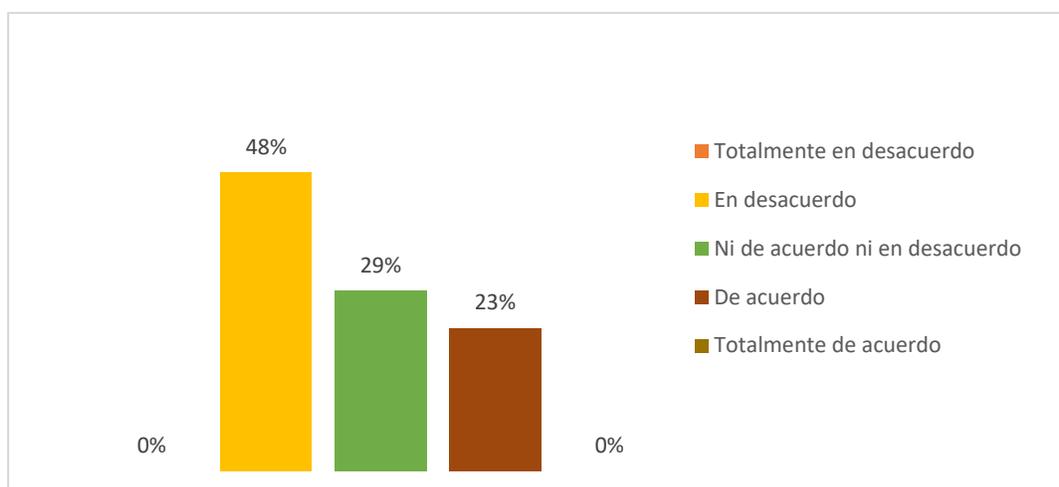


Figura 28. Te encuentras satisfecho con las funciones que realizas.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 34 y Figura 28, obtenemos los resultados con respecto a la satisfacción que presentan los colaboradores por las funciones que realizan en la empresa. Del total de la muestra, el 48% se encuentra en desacuerdo, el 29% se encuentra indeciso y el 23% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

2.2.3. Dimensión: Pertenencia y compromiso

- **Indicador: Productividad**

Tabla 35

Te sientes parte de la organización

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	23	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	42
De acuerdo	15	23
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

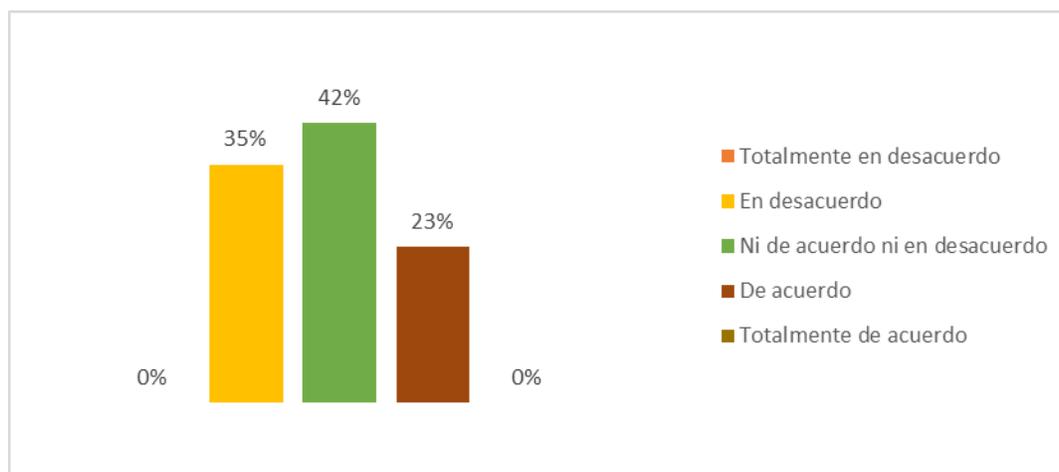


Figura 29. Te sientes parte de la organización.

Fuente: Datos de la propia investigación

La Tabla 35 y Figura 29, muestra el resultado en relación si los colaboradores del área de producción se sienten parte de la organización. Teniendo como resultado que, el 35% de la muestra se encuentra en desacuerdo, el 42% se encuentra indeciso y el 23% se encuentra de acuerdo con lo mencionado.

Tabla 36
Contribuyes con mejoras para el logro de los objetivos de la empresa

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	14	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	52
De acuerdo	17	26
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

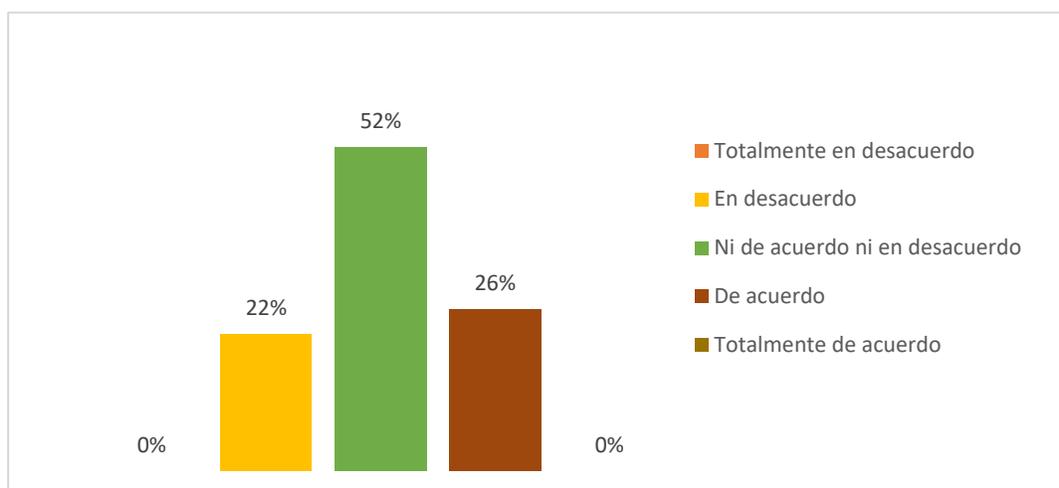


Figura 30. Contribuyes con mejoras para el logro de los objetivos de la empresa.
Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 36 y Figura 30, obtenemos los resultados con respecto a la contribución que tienen los colaboradores con la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. En donde se obtuvo que, el 22% de la muestra se encuentra en desacuerdo, el 52% se encuentra indeciso y el 26% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

- **Indicador: Competitividad**

Tabla 37***Tu esfuerzo está alineado con los objetivos de la empresa***

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	21	32
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	35
De acuerdo	21	32
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

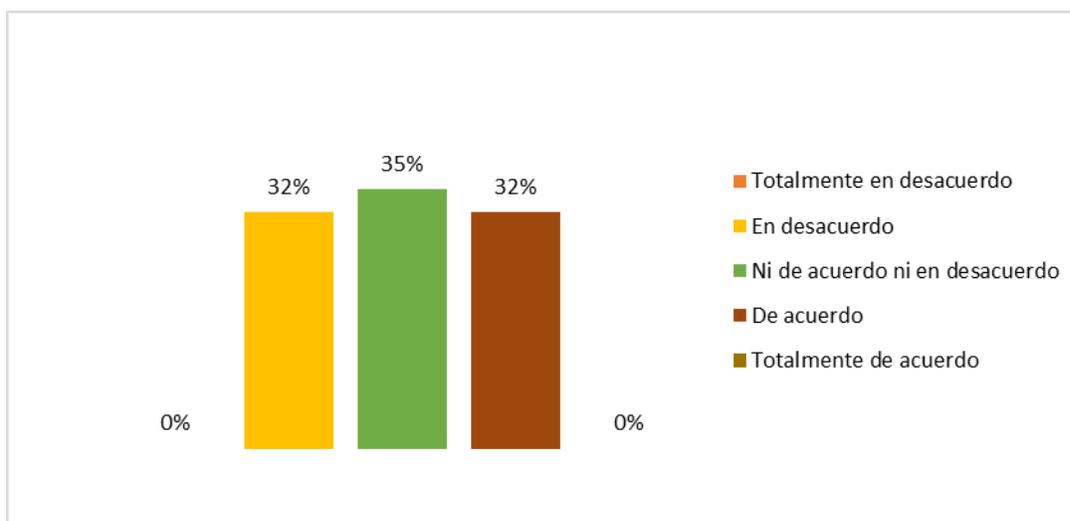


Figura 31. Tu esfuerzo está alineado con los objetivos de la empresa.

Fuente: Datos de la propia investigación

La Tabla 37 y Figura 31, obtenemos los resultados en relación con el esfuerzo que realizan los colaboradores del área de producción y si este se encuentra alineado con los objetivos de la empresa. Teniendo como resultado que, el 32% se encuentra en desacuerdo, el 35% se encuentra indeciso y el 32% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 38
Te preocupas por alcanzar las metas de la empresa

	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	18	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	42
De acuerdo	20	31
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Elaboración propia

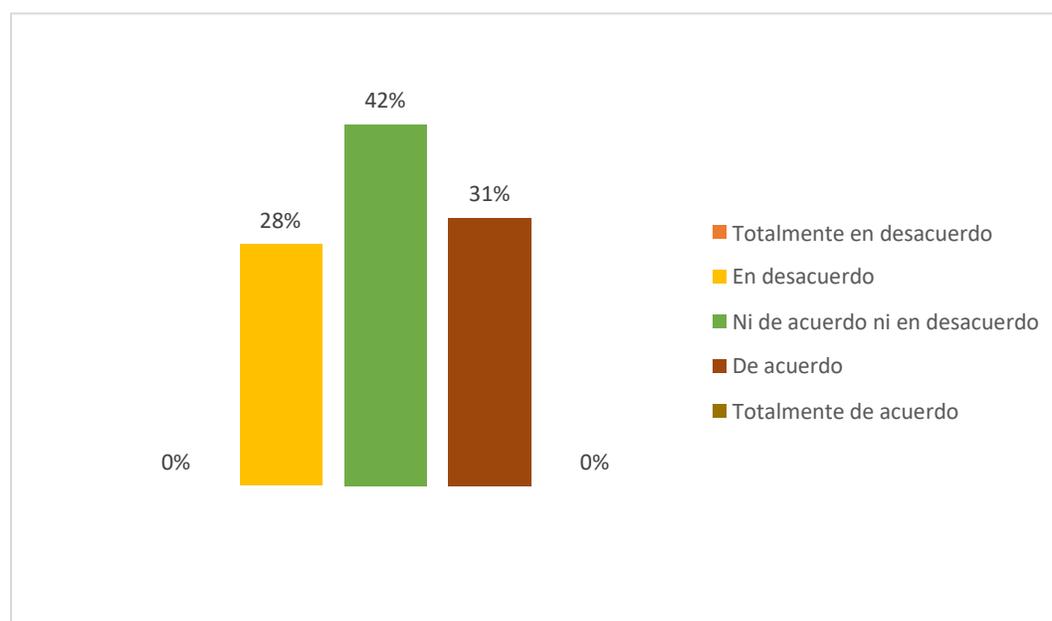


Figura 32. Te preocupas por alcanzar las metas de la empresa.

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo con la Tabla 38 y Figura 32, obtenemos los resultados con respecto a la preocupación que presentan los colaboradores por lograr las metas de la empresa. Teniendo como resultado que, un 28% se encuentra en desacuerdo, el 42% se encuentra indeciso y el 31% se encuentra de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

3. Contraste de hipótesis

A continuación, se verificará la validez de la hipótesis general y las tres hipótesis específicas, utilizando la información obtenida en la muestra aleatoria de 65 colaboradores, aplicando el contraste de la chi-cuadrada de Pearson.

Considerando que el cuestionario está compuesto por 16 preguntas para la variable independiente, de los cuales 2 preguntas corresponden a cada uno de los indicadores, y 12 preguntas para la variable dependiente, compuesta por 2 preguntas por cada indicador, todas ellas evaluadas a través de la escala de Likert, la cual contiene 5 categorías.

La validez de las hipótesis planteadas, se verificarán a través del cruce de la chi-cuadrada de Pearson. Por tanto, tomando en cuenta la estructura del cuestionario, se requiere efectuar $16 \times 12 = 192$ cruces de las preguntas de la variable independiente (16) con las preguntas de la variable dependiente (12), obteniendo 192 tablas de frecuencia bivariados.

La hipótesis general de prueba es:

- Hipótesis planteada: El clima organizacional incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.
- Hipótesis nula: El clima organizacional no incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

Una regla de decisión alternativa y práctica es el análisis del p-valor, donde se rechaza la hipótesis nula si el p-valor es ≤ 0.05 y en el caso contrario no se rechaza.

Las 192 tablas de frecuencia deben ser validadas a través de la regla de decisión alternativa, donde el resultado de los contrastes ≤ 0.05 se muestran con XXX, lo cual indica que se rechaza la hipótesis de independencia y por tanto se acepta que las variables están asociadas.

Tabla 39
Contraste de hipótesis

		DESEMPEÑO											
		TRABAJO EN EQUIPO				CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS				PERTENENCIA Y COMPROMISO			
		P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	P01	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P02	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P03	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P04	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P05	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P06	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	CONDICIONES DE TRABAJO	P07	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P08	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P09	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P10	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	CRECIMIENTO Y DESARROLLO	P11	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P12	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P13	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P14	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P15	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P16	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 39, se tiene 0.000 como resultado en las 192 tablas de frecuencia, siendo ≤ 0.05 , lo cual se representa con XXX y significa que se rechaza la hipótesis de independencia y por tanto se acepta que las variables están asociadas. Donde, la variable clima organizacional indica lo que se debe hacer en cada uno de los cruces y el desempeño indica lo que se espera lograr. Tomando en cuenta lo anterior, podemos mencionar que existe incidencia entre el liderazgo con el desempeño de los colaboradores, existe incidencia entre las condiciones de trabajo con el desempeño de los colaboradores y existe incidencia entre el crecimiento y desarrollo con el desempeño de los colaboradores. Por tanto, se valida que si existe incidencia entre las variables presentadas, las cuales son clima organizacional y desempeño.

4. Plan de mejora

Los resultados obtenidos en la presente investigación, demuestra que el desempeño de los colaboradores se encuentra en relación con las dimensiones estudiadas y presentadas.

Por tanto, se presenta una propuesta de plan de mejora a la empresa ABC S.A.C., basada en que los colaboradores puedan mejorar su desempeño y la empresa logre reducir los niveles de ausentismo laboral y rotación de personal.

Entre las incidencias más relevantes se encuentran las dimensiones; liderazgo, condiciones de trabajo, y crecimiento y desarrollo. Cada dimensión se encuentra conformada por sus respectivos indicadores, los cuales fueron analizados en base al giro de la empresa para la elaboración del presente plan de mejora. Además, también se presentan los indicadores; división de trabajo y adaptación persona-puesto, con un nivel de incidencia considerable en el desempeño.

Partiendo por la dimensión liderazgo, encontramos que la empresa carece de una óptima comunicación y participación entre los operarios y superiores. Además, la delegación de funciones no se realiza de manera adecuada. Para mejorar ello, se sugiere implementar cursos de tutorías y coaching para líderes y supervisores, con la finalidad de poder mejorar sus competencias, desarrollar habilidades comunicativas que permitan aumentar las conexiones entre los colaboradores de producción y superiores y mejorar la gestión de tiempo.

De acuerdo con la dimensión condiciones de trabajo, tenemos que la jornada laboral y monotonía en la empresa afectan en el desempeño de los colaboradores. Por ello, se plantea la opción de poder brindar a los colaboradores un bono por desempeño, con la finalidad de poder incentivarlos en sus jornadas laborales diarias. Con ello, se busca disminuir la fatiga en el trabajo e incrementar la motivación de los operarios.

Para la dimensión crecimiento y desarrollo, proponemos analizar las habilidades, conocimientos y experiencia de los colaboradores con la finalidad de establecer un plan de sucesión; el cual se daría por incremento de actividades o requerimiento de personal por vacantes libres, ello ayudaría en la retención de personal. Por otro lado, los operarios se encuentran conformes con los incentivos que brinda la empresa, sin embargo, tomando en cuenta el nivel de ausentismo laboral, se recomienda implementar un bono por asistencia perfecta, el cual se pueda obtener de manera mensual.

Por último, tenemos los indicadores por división de trabajo y adaptación persona-puesto, los cuales también son alterados por el clima organizacional. Por ello, se propone la evaluación y actualización de perfiles de puesto, y la correcta selección de personal, ya que los operarios actualmente presentan inconformidad con las funciones que realizan, la equidad de tareas y los puestos de trabajo asignados al inicio del vínculo laboral.

A través del plan de mejora propuesto en la presente investigación, se busca lograr afianzar el compromiso de los colaboradores con la empresa, para así reducir el nivel de ausentismo laboral y rotación de personal.

- Propuesta de plan de mejora:

Tabla 40
Plan de mejora

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RECURSOS	RESPONSABLES
Deficiencia en la comunicación, participación y delegación	Fortalecer la relación entre los supervisores y colaboradores del área de producción	Cursos de tutoría y coaching	- Financiero - Tiempo	- Jefe de área
Insatisfacción de los colaboradores con las jornadas laborales	Reducir la fatiga e incrementar la producción a través de la motivación	Bonos por desempeño	- Financiero	- Jefe de producción
Insatisfacción de los colaboradores con la oportunidad de realizar línea de carrera en la empresa	Reducir la rotación de personal	Plan de sucesión	- Tiempo	- Jefe de planta
La cantidad de días de ausencia que presentan los colaboradores	Reducir el ausentismo laboral e incrementar la producción a través de la motivación	Bonos por asistencia perfecta	- Financiero	- Supervisores - Jefe de planta
Inconformidad de los colaboradores con los puestos y funciones asignadas	Lograr la adecuada adaptación de persona-puesto y división de trabajo	Evaluación y actualización de perfiles de puesto	- Tiempo	- Jefe de planta

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1 De acuerdo con los resultados obtenidos por la encuesta realizada a 65 colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C., el clima organizacional si incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.

1.2 La dimensión liderazgo si incide en el desempeño de los colaboradores de la empresa ABC S.A.C., ya que los resultados muestran deficiencias en la comunicación y participación. Los colaboradores no se encuentran satisfechos con la obtención de información para la realización de sus funciones y los resultados de las mismas, ni se encuentra de acuerdo con la escucha acerca de sus puntos de vista. Además, consideran que las responsabilidades asignadas en base a sus competencias no son las adecuadas.

1.3 De acuerdo con los resultados obtenidos, la dimensión condiciones de trabajo si incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C., ya que los colaboradores se encuentran en desacuerdo con el tiempo que cuentan para la realización de sus funciones y consideran que el horario de trabajo produce un cansancio mayor a lo habitual. Además, se encuentran insatisfechos con la oportunidad de aprender nuevas tareas.

1.4 La dimensión crecimiento y desarrollo si incide en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C., ya que los colaboradores no se

encuentran satisfechos con las posibilidades de ascenso y línea de carrera que presenta la empresa. Además, consideran que las capacitaciones no se realizan de manera periódica.

1.5 Además, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada, los colaboradores presentan insatisfacción con respecto a la equidad en distribución de funciones y la asignación de funciones en base a su experiencia. Por otro lado, muestran desacuerdo con respecto al puesto asignado y con las funciones que realizan.

2. Recomendaciones

- 2.1 De acuerdo con la dimensión liderazgo, se recomienda a la empresa brindar apoyo de tutorías y coaching para los líderes y supervisores de las áreas de producción, con la finalidad de poder crear lazos de confianza y afianzar la comunicación y participación entre los operarios y supervisores. Además, de crear métodos para la correcta delegación de funciones y tareas.
- 2.2 Tomando en cuenta los resultados obtenidos por la jornada laboral y monotonía, se recomienda implementar un bono por desempeño, en donde los colaboradores del área de producción puedan mostrar interés en ejecutar las tareas con un incentivo de por medio, con la finalidad de mejorar la calidad de vida en el trabajo y disminuir la fatiga. Ello reflejaría el logro de la eficiencia deseada y disminución de factores de riesgo.
- 2.3 Con respecto a la falta de posibilidades de ascenso y línea de carrera que presenta la empresa ABC S.A.C., se recomienda analizar las habilidades, conocimientos y experiencia de los colaboradores, con la finalidad de poder planificar las posibilidades de desarrollo y promoción en las diferentes áreas de producción para cubrir los requerimientos que puedan presentarse en el futuro, ya sean por rotación de personal o crecimiento de la empresa. Ello, será un factor clave para la retención de los colaboradores. Además, debido al número de faltas injustificadas que presentan los colaboradores, se propone brindar un bono por asistencia perfecta, el cual sirva como atracción para disminuir el ausentismo laboral.

2.4 De acuerdo con la división de trabajo y adaptación persona-puesto, se recomienda realizar una evaluación de perfiles de puesto, para poder identificar y definir las funciones de cada operario según su cargo, ello a su vez aportará en el proceso de selección.

REFERENCIAS

- Alarcón, M. (2016). *El clima organizacional y el desempeño del personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Pastaza* (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Puyo, Pastaza.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Editorial: Granica
- Aroapaza, J. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la red de salud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua – 2018* (Tesis de pregrado). Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Bardales, V. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjuí. Año 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Rodríguez, S. (2010). *Determinación del tamaño de una muestra archivística*. México: Editorial Iberoamericana
- Espin, J. & Torres, N. (2014). *Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del servicio nacional de aduana del Ecuador Distrito Quito para el período 2006-2011* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- Huamani, N. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del Metro de Lima, la Línea 1 en el 2013* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Villa El Salvador, Lima, Perú.

- Quiñonez, V. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Torres, A. (2017). *Clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Conmetal y Servicios E.I.R.L. Nuevo Chimbote 2017* (Tesis de pregrado). Universidad San Pedro, Chimbote, Perú.
- Zans, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Matagalpa.

APÉNDICE

APÉNDICE A



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Puesto de trabajo: _____	Planta: _____
Fecha de ingreso: _____	Sexo: F () M ()

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro clima organizacional. Los resultados nos ayudarán en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

		5	4	3	2	1
1	Recibes información clara sobre el trabajo encomendado.					
2	Recibes información sobre los resultados alcanzados por el trabajo realizado.					
3	Se toma en cuenta tus puntos de vista y se escuchan tus opiniones.					
4	Te sientes motivado y comprometido con la realización de tus funciones.					
5	Te asignan responsabilidades de acuerdo a tus competencias.					
6	Te asignan responsabilidades tomando en cuenta los tiempos de ejecución.					
7	Cuentas con el tiempo suficiente para cumplir con las funciones asignadas.					
8	Tu horario de trabajo produce un cansancio mayor a lo habitual					
9	Te brindan la oportunidad de aprender nuevas tareas.					
10	Realizas siempre las mismas funciones.					
11	Cuentas con posibilidades de realizar línea de carrera.					

12	Te encuentras satisfecho con las posibilidades de ascenso.					
13	Te brindan capacitaciones de acuerdo a tu puesto de trabajo.					
14	Te brindan capacitaciones de manera permanente.					
15	Recibes bonos justos por desempeño.					
16	Consideras favorable que la empresa se preocupe por recompensar tu esfuerzo.					
17	Las funciones asignadas en los equipos de trabajo son equitativas.					
18	Tus funciones asignadas son las adecuadas en base a tu experiencia.					
19	Tus compañeros de trabajo aportan para el buen desempeño de tus funciones.					
20	Participas en las actividades sociales que realiza la empresa.					
21	Recibes los recursos necesarios para desarrollar tus funciones.					
22	Cuentas con un adecuado ambiente físico para laborar.					
23	Te sientes a gusto en el puesto asignado.					
24	Te encuentras satisfecho con las funciones que realizas.					
25	Te sientes parte de la organización.					
26	Contribuyes con mejoras para el logro de los objetivos de la empresa.					
27	Tu esfuerzo está alineado con los objetivos de la empresa.					
28	Te preocupas por alcanzar las metas de la empresa.					