

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE SOLUCIONES
EMPRESARIALES EN EL AÑO 2020**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

ENGRY GUADALUPE CASTRO CUIPAL

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA, PERÚ

2021

A mis padres, con todo mi amor, quienes siempre creyeron en mí y estuvieron a mi lado en cada paso de mi vida, formando la persona que ahora soy

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes me dieron la oportunidad de realizar mi carrera profesional en esta prestigiosa Universidad.

A la Universidad Ricardo Palma, por todas las enseñanzas y experiencias vividas durante mis años universitarios que hoy me permiten ser una buena profesional y una mejor persona. A todos mis maestros que con esfuerzo y esmero me brindaron sus valiosos conocimientos que me permitieron llegar al final de mi carrera.

A mi asesora, Luisa Ávila por guiarme en el desarrollo de la presente investigación con esmero y dedicación.

A mis amigos, por su aliento y motivación.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “El Clima Organizacional y su Incidencia en la Productividad de una Empresa de Outsourcing de Soluciones Empresariales en el año 2020” tuvo como finalidad llevar a cabo una investigación sobre el clima organizacional y la productividad evaluando a los colaboradores de dicha empresa, mediante los resultados conseguidos se buscó establecer una relación entre ambas variables, la cual, mediante el estudio realizado, se determinó que si existe. Para tal efecto, la investigación se encuentra compuesta por seis capítulos, los cuales presentan el siguiente contenido:

En el capítulo I, se expone la problemática a tratar, la formulación de los problemas y objetivos que persigue esta investigación, la justificación e importancia del estudio, así como también se detallan los alcances y limitaciones encontradas en el proceso. En el capítulo II, se muestran los antecedentes de la investigación y también se desarrollan las bases teóricas y conceptuales en las que se apoya este estudio.

En el capítulo III, se presentan las hipótesis planteadas en el estudio, las cuales se aprobarán o rechazarán conforme a los resultados obtenidos en el capítulo V, así mismo la identificación de variables y la matriz lógica de consistencia. En el capítulo IV, se explican los métodos y diseños usados para la investigación, la población y muestra del estudio, los instrumentos y técnicas utilizados y el procedimiento de recolección de datos.

En el capítulo V, se exponen los resultados, su interpretación, análisis y la discusión de los mismos. Por último, en el capítulo VI se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN	iv
ÍNDICE	v
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1.1 Formulación del problema.....	1
1.1.1 Problema Principal	4
1.1.2 Problemas Secundarios	4
1.2 Objetivos General y Específicos.....	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Justificación e importancia del estudio.....	5
1.4 Alcance y limitaciones.....	6
1.4.1 Alcance.....	6
1.4.2 Limitaciones	7
CAPÍTULO II	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Bases Teóricas - científicas	12

2.3	Definición de términos básicos.....	43
CAPÍTULO III.....		47
3.1	Hipótesis y/o supuestos básicos.....	47
3.1.1.	Hipótesis Principal	47
3.1.2.	Hipótesis Específicas.....	47
3.2	Identificación de variables o unidades de análisis.....	47
3.3	Matriz Lógica de Consistencia	47
CAPÍTULO IV.....		49
4.1	Tipo y método de investigación.....	49
4.2	Diseño específico de investigación.....	49
4.3	Población, muestra o participantes	49
4.4	Instrumentos de recogida de datos.....	50
4.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	51
4.6	Procedimiento de ejecución del estudio	51
CAPÍTULO V		52
5.1	Presentación e interpretación de los resultados	52
5.2	Análisis de resultados	89
5.3	Discusión de resultados	93
CAPÍTULO VI.....		97
6.1	Conclusiones.....	97
6.2	Recomendaciones	99
REFERENCIAS.....		102
APÉNDICE A: Cuestionario de Investigación		109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Indicador Remuneración	52
Tabla 2: Indicador Capacitación	54
Tabla 3: Indicador Línea de carrera	55
Tabla 4: Opino que la comunicación entre compañeros de trabajo es buena.	57
Tabla 5: Existe una buena comunicación con los directivos de la empresa.....	58
Tabla 6: Indicador Liderazgo	60
Tabla 7: La empresa ayuda a fomentar el compañerismo y la unión entre los colaboradores. 61	
Tabla 8: Considero que tengo una relación laboral buena y amistosa con mis compañeros de trabajo.....	63
Tabla 9: Indicador Definición de funciones.....	64
Tabla 10: Indicador Estructura organizacional	66
Tabla 11: Indicador Normas y procedimientos	67
Tabla 12: Considero que el trabajo que realizo es importante para la empresa.....	69
Tabla 13: Pienso que en el último año he podido crecer profesionalmente en la organización	70
Tabla 14: Indicador Participación	72
Tabla 15: Pienso que es importante recibir recompensas o estímulos al realizar un buen trabajo	73
Tabla 16: Considero que en la organización trabajamos motivados para alcanzar las metas comunes.....	75
Tabla 17: Indicador Control	76

Tabla 18: Considero que las tareas que realizo están alineadas a los planes y objetivos de la empresa	78
Tabla 19: La empresa posee una buena planificación de sus actividades	80
Tabla 20: Indicador Gestión de la información.....	81
Tabla 21: El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado	83
Tabla 22: Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente	85
Tabla 23: Indicador Eficacia	86
Tabla 24: Indicador Crecimiento	88
Tabla 25: Chi-Cuadrado Variable Clima Organizacional*Variable Productividad.....	90
Tabla 26: Chi-Cuadrado Dimensión Recompensa * Variable Productividad.....	90
Tabla 27: Chi-Cuadrado Dimensión: Relaciones * Variable Productividad.....	91
Tabla 28: Chi-Cuadrado Dimensión Estructura * Variable Productividad.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de los Procesos	31
Figura 2: Medición de la Productividad.....	33
Figura 3: Indicador Remuneración.....	53
Figura 4: Indicador Capacitación	54
Figura 5: Indicador Línea de carrera	56
Figura 6: Opino que la comunicación entre compañeros de trabajo es buena	57
Figura 7: Existe una buena comunicación con los directivos de la empresa.	59
Figura 8: Indicador Liderazgo.....	60
Figura 9: La empresa ayuda a fomentar el compañerismo y la unión entre los colaboradores	62
Figura 10: Considero que tengo una relación laboral buena y amistosa con mis compañeros de trabajo.....	63
Figura 11: Indicador Definición de funciones	65
Figura 12: Indicador Estructura Organizacional	66
Figura 13: Indicador Normas y procedimientos.....	68
Figura 14: Considero que el trabajo que realizo es importante para la empresa.....	69
Figura 15: Pienso que en el último año he podido crecer profesionalmente en la organización	71
Figura 16: Indicador Participación.....	72
Figura 17: Pienso que es importante recibir recompensas o estímulos al realizar un buen trabajo	74
Figura 18: Considero que en la organización trabajamos motivados para alcanzar las metas comunes.....	75

Figura 19: Indicador Control.....	77
Figura 20: Considero que las tareas que realizo están alineadas a los planes y objetivos de la empresa	79
Figura 21: La empresa posee una buena planificación de sus actividades	80
Figura 22: Indicador Gestión de la información	82
Figura 23: El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado.....	84
Figura 24: Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente	85
Figura 25: Indicador Eficacia.....	87
Figura 26: Indicador Crecimiento	88

RESUMEN

La presente tesis titulada “El Clima Organizacional y su Incidencia en la Productividad de una Empresa de Outsourcing de Soluciones Empresariales en el año 2020” presenta como objetivo general determinar que el clima organizacional incide en la productividad de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales. El estudio se realizó durante aproximadamente 6 meses en el año 2020. El diseño es descriptivo, transversal y correlacional. El muestreo que se utilizó fue no probabilístico y la muestra estuvo compuesta por 52 personas que trabajan en esta empresa. El instrumento utilizado fue un cuestionario que consta de 36 afirmaciones con respuestas de tipo Likert. Los datos obtenidos fueron tabulados, interpretados y analizados con el software estadístico SPSS, obteniéndose tablas de frecuencia y gráficos, así mismo se realizaron las pruebas de hipótesis a través de la prueba estadística Chi cuadrado. Entre los principales resultados podemos apreciar que todas las pruebas de hipótesis se aceptan, razón por la cual se concluye que la variable clima organizacional incide en la variable productividad.

Palabras Claves: Clima Organizacional, productividad, outsourcing.

ABSTRACT

This thesis, entitled “The Organizational Climate and its Impact on the Productivity of a Business Solutions Outsourcing Company in 2020” has as main purpose to determine that the organizational climate affects the productivity of a business solutions outsourcing company. The study was carried out for approximately 6 months in 2020. The design is correlational, descriptive and cross-sectional. The sample that was used was non-probabilistic and this consisted of 52 people who work in this company. The instrument used was a questionnaire consisting of 36 statements with Likert-type responses. The data obtained were tabulated, interpreted and analyzed with the SPSS statistical software, obtaining frequency tables and graphs, as well as hypothesis tests through the Chi square statistical test. Among the main results, we can see that all the hypothesis tests are accepted, which is why we can conclude that the organizational climate affects the productivity.

Key Words: Organizational Climate, productivity, outsourcing.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO

1.1 Formulación del problema

El éxito de cualquier empresa en el mundo, dependerá de manera fundamental en sus colaboradores, quienes deben estar comprometidos con alcanzar los objetivos empresariales. Esto se encuentra directamente relacionado con la motivación en el lugar de trabajo, afectando la satisfacción de cada colaborador, y teniendo una repercusión directa en la productividad empresarial y en el cumplimiento de metas comunes. En el mundo globalizado en el que vivimos una empresa debe demostrar ser competitiva, característica que se ve reforzada en un óptimo rendimiento de sus colaboradores, es por eso que es de vital importancia establecer un clima organizacional óptimo en las empresas globalizadas.

Si bien es cierto, al principio en América Latina el tema del clima organizacional no era considerado como un factor determinante en la competitividad empresarial, ahora podemos ver que esa perspectiva ha cambiado totalmente. Hasta finales del 2011 los psicólogos organizacionales no consideraban el clima organizacional un tema de mayor relevancia en varios países de Latinoamérica. Sin embargo, actualmente se puede evidenciar un aumento de la preocupación por el clima organizacional tanto en el sector privado como el público, dándose medidas de Buenas Prácticas Laborales en países como Chile. Así mismo se ha observado que diversas empresas de Uruguay se encuentran en las listas de las empresas con el mejor clima organizacional para trabajar, elaboradas por la Organización Great Place to Work. También podemos ver que tanto Ecuador, República Dominicana y Colombia presentan altos porcentajes de conformidad de los trabajadores con su ambiente laboral.

Entonces, podemos observar que el clima organizacional en América Latina es un tema que ha venido tomando cada vez mayor importancia a la hora de hablar de empresas competitivas.

En nuestro país, se puede decir que el interés que las empresas están mostrando en el clima organizacional ha ido en aumento, en mayor medida en la actividad privada y con menos alcance en el sector público. Hay empresas que cuentan con equipos dedicados al clima organizacional, como es el caso de Kimberly-Clark. Así mismo se advierte que muchas de las empresas que muestran interés en el clima organizacional son las empresas de servicios, y en menor medida se observa el interés por parte de las empresas industriales. Entre los puntos más fuertes que se puede observar en el país es la satisfacción con el liderazgo, lo cual puede dar pie a decir que se tiene un buen pronóstico con respecto al clima organizacional. Lamentablemente, el punto débil que se evidencia de manera constante es la insatisfacción de los trabajadores con sus remuneraciones, así como la línea de carrera y las capacitaciones. Estos son puntos en los que es preciso trabajar para lograr alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad.

La empresa de outsourcing de soluciones empresariales es una empresa de consultoría que se dedica a la asesoría de empresas líderes del mercado en soluciones empresariales como reclutamiento y selección de personal, consultoría contable y tributaria, outsourcing de pagos, gestión de procesos salariales y destaque de personal.

El problema en esta empresa, específicamente en el área de Soluciones Financieras y Administrativas, es el clima organizacional, el cual está incidiendo sobre la productividad del área y también está afectando la relación con los clientes. Se presentan las siguientes dificultades, como la desmotivación de los trabajadores, la baja productividad del área, mala comunicación y malos procesos administrativos.

Las causas de ese problema son varias, una de ellas es el hecho de que no hay preocupación por la capacitación de los trabajadores, por ende no se les da las herramientas necesarias para que puedan desarrollarse de manera óptima en sus funciones. Así mismo no se toman en cuenta los méritos personales de cada trabajador para que puedan formar una línea de carrera en la empresa, ya que se prefiere poner a personas con menos preparación en mejores cargos en lugar de darles la oportunidad a trabajadores con mayor preparación y experiencia profesional, habiendo una diferencia de remuneraciones que causa molestia en los trabajadores. Tampoco existe una buena comunicación interna entre los mismos trabajadores o externa entre los trabajadores y los clientes, lo cual muchas veces causa retrasos en la realización correcta de las funciones y disconformidad con los clientes. Así mismo los jefes no llevan un buen control de los filtros por cada etapa en los procesos documentarios y tampoco existen manuales de procesos.

Esto trae varias consecuencias, una de ellas es que al no haber una preocupación por el desarrollo profesional de los trabajadores, estos no se encuentran totalmente motivados en hacer su trabajo y se puede sentir una falta de compromiso para con la empresa. Así mismo existe disconformidad entre los trabajadores llevando a conflictos internos y malestar, creando un poco de hostilidad entre los mismos trabajadores y muchas veces entre los trabajadores y los directivos. Otra consecuencia es que el trabajo con los clientes no es el esperado ya que al no haber filtros en los procesos documentarios, ni procesos estándares a seguir, y un mal flujo de comunicación interna entre los jefes y los trabajadores no se puede ofrecer el mejor servicio, ocasionando una pérdida de clientes importantes.

Lo que se podría hacer para mejorar la situación es invertir en cursos de capacitación para los trabajadores dependiendo de las funciones que cada uno realice, para aumentar tanto su

productividad como su motivación, obteniendo mejores resultados. Así mismo el ascenso de puestos debería ser meritario y tomando en cuenta la formación profesional del trabajador, de esta manera se le entregaría un nuevo reto profesional y se podría beneficiar tanto el trabajador como la empresa, obviamente viéndose reflejada en su remuneración. También es importante mejorar el flujo de información entre los trabajadores y los jefes, creando un sistema de comunicación eficiente y estandarizada. Así mismo se podrían estandarizar los procesos mediante la creación de manuales. De esta manera estos se podrían optimizar, mejorando los resultados. También se debería poner más énfasis en los filtros que realizan los jefes para poder tener un mejor resultado final y evitar posibles errores en el proceso.

1.1.1 Problema Principal

¿De qué manera el clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales?

1.1.2 Problemas Secundarios

- ¿De qué manera las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales?
- ¿De qué forma las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales?
- ¿Cómo la estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales?

1.2 Objetivos General y Específicos

1.2.1 Objetivo General

Determinar que el clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar que las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.
- Determinar que las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.
- Determinar que la estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

1.3 Justificación e importancia del estudio

La importancia del presente estudio radica en que permitirá determinar la relación entre la variable clima organizacional y la variable productividad en una empresa de outsourcing de soluciones empresariales. Mediante los resultados alcanzados en esta tesis se espera que la empresa conozca su situación actual y esto sirva para que las autoridades puedan tomar las decisiones pertinentes al respecto.

La presente tesis resulta conveniente ya que al desarrollarla y en caso de que sea determinada la relación entre el clima organizacional y la productividad de los trabajadores, los directivos de la empresa podrán llevar a cabo medidas de mejora para la compañía, las cuales serán necesarias para beneficiar a los colaboradores de la empresa, porque de esta manera estos se podrán desenvolver en un clima organizacional que favorecerá su desempeño e incrementará su productividad, así mismo existirá un sentimiento de compromiso con la empresa y unión laboral.

En los marcos de las observaciones anteriores, se considera relevante realizar esta investigación ya que el clima organizacional es un tema actual que debe ser evaluado en todas las empresas que se consideren competitivas, puesto que repercute en todos sus niveles y

actividades. Definitivamente un mejor desempeño organizacional se verá evidenciado en indicadores económicos positivos. De igual manera, el siguiente estudio puede ser replicado por otros investigadores en otras empresas que presenten una situación similar o busquen evaluar su clima organizacional.

De la misma forma, se justifica esta investigación porque tributa a la línea de Investigación de Gestión Empresarial Global debido a que el clima organizacional es un tema de mucha relevancia que afecta la gestión empresarial en el entorno de las empresas competitivas. Es un problema que está vinculado al liderazgo, a la comunicación y a la gestión humana; estos son factores decisivos al momento de evaluar el desempeño óptimo de los colaboradores. Así mismo podemos decir que la empresa se encuentra en miras a la internacionalización de sus actividades.

1.4 Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcance

La siguiente tesis tiene como alcance elaborar una investigación del clima organizacional de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales y evaluar su incidencia en la productividad de la misma.

Este estudio es de alcance descriptivo puesto que tiene como propósito recoger información acerca de la organización. De igual manera busca describir y detallar la realidad en su propio contexto.

De la misma forma es de alcance correlacional ya que se está realizando con el fin de medir dos variables; el clima organizacional y la productividad. Así mismo para evaluar hasta qué punto estas dos variables se relacionan.

1.4.2 Limitaciones

Una limitante de la presente investigación es la sensibilidad de la información, debido a que no se pudo contar con un acceso total a la información de la empresa, sin embargo esto no representó un obstáculo para el éxito de la presente investigación.

Otra limitante de la presente investigación es la pandemia del COVID-19, la cual nos obliga a contar solo con herramientas virtuales para poder llegar a los colaboradores, corriendo el riesgo de no saber si podrán realizar el cuestionario en las condiciones que se espera y con la concentración que esta requiere. También, debido a la coyuntura que se vive en el país, algunos trabajadores de la empresa lamentablemente perdieron sus puestos de trabajo, por lo que el tamaño de muestra también se vio comprometido. No obstante, se logró llegar al tamaño de muestra necesario para desarrollar correctamente la investigación.

Otra limitante sería el sesgo de la información, ya que cabe la posibilidad de que al momento de realizar el cuestionario, los colaboradores no respondan de manera veraz y objetiva como se espera.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

INTERNACIONALES

En la investigación de Rodríguez (2017) titulada “*El Clima Organizacional y su Relación con la Productividad en una Industria Productora de Plásticos*”; una tesis elaborada para conseguir el título de Psicóloga Organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, podemos observar que tuvo como objetivo principal establecer la relación entre el clima organizacional y la productividad en los trabajadores del área de producción de una empresa de plásticos. Así mismo el método utilizado fue el descriptivo.

Su principal conclusión fue que los colaboradores del área de producción sienten que la dimensión relaciones es mala, la dimensión autorrealización la definen como promedio y la estabilidad o cambio como promedio, a partir de estos resultados se puede señalar que el clima organizacional no es favorable dentro de esta empresa. Así mismo se pudo observar que al llevar a cabo la correlación entre el clima organizacional y la productividad se concluyó que estas dos variables si presentan un grado de relación. Esta investigación tiene relación con la presente tesis debido a que también busca establecer que existe una relación entre el clima organizacional desfavorable con la baja producción.

Jiménez y Mosquera (2017) en su tesis titulada “*Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores, de los Departamentos Financieros en Entidades Públicas*”; una tesis que fue elaborada para obtener los títulos de Ingenieros Comerciales en la Universidad del Pacífico de Ecuador, plantearon como objetivo realizar un análisis de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores

de un departamento financiero, con el fin de poder mejorar su rendimiento, a través de un plan de mejoramiento. El método que se utilizó fue el de análisis aplicado en instancias específicas y el deductivo.

Como consecuencia de realizar el diagnóstico del clima organizacional en general se concluyó que el área financiera analizada está en riesgo laboral, debido a que el clima organizacional muestra resultados negativos en aspectos como las condiciones físicas, el trabajo en equipo, la equidad, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. Esta tesis es importante para la investigación debido a que presentó una evaluación en diferentes campos del clima organizacional y demostró que existe un riesgo latente que hay que evitar inmediatamente, así mismo elaboró un Plan de Mejora para el Departamento Financiero que buscó que los factores del clima organizacional que se encontraban más débiles puedan mejorar y de esta manera beneficiar el desempeño laboral.

En la tesis de Sánchez y Castillo (2018) titulada ***“Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS”***; la cual fue elaborada para un Postgrado con Especialización en Gerencia en la Universidad La Gran Colombia, indicaron que su objetivo fue diagnosticar el clima organizacional de la organización y también establecer un plan de mejoramiento del clima organizacional basado en el diagnóstico del mismo. Se utilizó el método descriptivo de enfoque cuantitativo.

Tras haberse realizado la investigación se llegó a la conclusión que se deben fortalecer los estímulos en la organización y preocuparse por mantener a los trabajadores motivados. Así mismo se debe medir y evaluar los salarios que se les están pagando de acuerdo a su experiencia e implementar actividades que permitan establecer la convivencia e integración de todos los empleados. El aporte de esta tesis a la investigación es el plan de mejoramiento

para la empresa al clima organizacional el cual puede servir como aporte para la presente investigación.

NACIONALES

Soria (2017) en su investigación titulada “*Clima Organizacional Y Productividad De Los Trabajadores De Fabrica Peruana Eternit*”; la cual fue elaborada para lograr el título de Licenciada en Administración en la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, tuvo como principal objetivo comprobar como el clima organizacional se puede asociar con la productividad de los colaboradores de una fábrica peruana. El método que se usó fue el deductivo, inductivo y descriptivo.

Se llegó a la conclusión de que esta relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores si existe. También se pudo verificar que si existe una relación positiva entre la motivación, la capacitación y la tecnología con la productividad de los colaboradores de esta fábrica. Esta tesis está relacionada a la presente investigación ya que también busca determinar que el clima organizacional tiene una influencia directa en la productividad de cualquier organización.

En la investigación de Lorrén (2018) titulada “*Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Inproconsa S.A.C. en el Primer Semestre 2017*”; la cual fue elaborada para conseguir el título de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad San Ignacio de Loyola, mencionó que el principal objetivo de su estudio fue demostrar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inproconsa. En esta investigación se utilizó el método no experimental de corte transversal.

Se concluyó que existe una clara relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Además se demostró que hay una asociación entre el aspecto individual, la comunicación y la motivación con el desempeño laboral. Esta investigación resulta relevante ya que podemos observar como el clima organizacional se asocia con el desempeño laboral, esto nos ofrece un enfoque más amplio de la variable clima.

Moreira (2018) en su investigación titulada ***“El Clima Organizacional y su Influencia en la Productividad Laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí-Ecuador”***; tesis que sirvió para obtener un doctorado en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, presentó como objetivo verificar que el clima organizacional tiene influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación de Ecuador. El método que fue utilizado fue el descriptivo-transversal y observacional.

Se puede concluir que el clima organizacional si tiene influencia en la productividad laboral de las Instituciones de Educación de Ecuador. En base a esto se demuestra que un clima organizacional bueno se traduce en mayor productividad. Esta tesis proporciona información para la presente investigación ya que logra medir y analizar el clima organizacional e identificar los factores que tienen influencia en la productividad laboral.

En la investigación de Vásquez (2017) titulada ***“El Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016”***; estudio elaborado para lograr el título de Ingeniero Comercial en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, tuvo como principal objetivo establecer cómo influye el clima laboral en la productividad de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Eten. El método usado fue el cuantitativo no experimental y transversal.

A partir de este estudio se puede concluir que el clima organizacional influye directamente en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad de Eten. Se planteó una propuesta para mejorar el clima organizacional, la cual se encaminó en fortalecer las recompensas y las consideraciones, así como el apoyo de los directivos y el agradecimiento, para desarrollar esto se realizarían conferencias, seminarios, cartas de reconocimiento, y otras medidas que hagan que los trabajadores se sientan apreciados y reconocidos por su trabajo. Esta investigación se considera relevante ya que aparte de establecer que el clima laboral influye en la productividad, aporta a favor de la organización elaborando un plan de propuesta de mejora, el cual se enfocó en enmendar las dificultades halladas en el clima organizacional, con nuevas estrategias que deben aplicarse de manera práctica.

2.2 Bases Teóricas - científicas

2.2.1 Conceptos del Clima Organizacional

El clima organizacional ha sido definido por una gran variedad de autores desde varias décadas atrás, y con el pasar de los años, este tema ha adquirido mayor importancia a la hora de hablar de empresas competitivas, convirtiéndose en un aspecto relevante para investigar.

De acuerdo a Brunet (1987) el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (p.12).

Así mismo, Litwin y Stringer (1968) postulan que “el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores,

así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”.

Autores más recientes también conceptualizan el clima organizacional, por ejemplo Chiavenato (2011) lo define como la “influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (p.74).

Del mismo modo Méndez (2006) asegura que el clima organizacional es “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, (...) que orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitud” (p.108).

De acuerdo a Luthans (2008) podemos definir el clima organizacional como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Otro alcance sobre el clima organizacional nos lo da García (2009) quien lo define como “la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo” (p. 48).

De igual manera Segredo (2013) resalta lo importante que es mantener un óptimo clima organizacional ya que “es un tema de importancia para las organizaciones encaminadas en el mejoramiento del ambiente de trabajo; por ello se considera un factor clave en el desarrollo de las instituciones, y su mejoramiento incide en el espíritu de la organización” (p.23).

En el orden de las ideas anteriores, lo que podemos observar es que cada autor tiene una perspectiva diferente para definir el clima organizacional, ya que dependerá del enfoque que el autor tiene sobre este concepto, así como también influye la época en la que estos conceptos fueron desarrollados.

Cada una de estas definiciones nos permite afirmar que el clima organizacional es la percepción que tienen las personas y la manera en como identifican las características del ambiente que los rodea, lo cual influye en su comportamiento, en su compromiso, en el espíritu empresarial, en su participación y principalmente en su desempeño laboral. Por esta razón, para entender el estado del clima organizacional de cualquier empresa resulta más que necesario comprender la conducta de los colaboradores que la conforman y la estructura de la misma.

2.2.2 Tipos de Clima Organizacional

Likert (1968) en su Teoría del Clima Organizacional afirma que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben”.

Rodríguez (2016) nos dice que esta teoría es considerada las más dinámica e ilustrativa sobre el clima organizacional, porque propone la inserción de un clima

organizacional participativo como aquel que es capaz de promover la eficiencia y eficacia de las personas y las organizaciones. Este concepto que se ve reforzado por las teorías más actuales sobre clima organizacional, ya que en la mayoría se observa a la participación como un factor motivacional en las personas.

Likert plantea una teoría de diagnóstico y análisis del clima organizacional la cual se basa en una trilogía de variables que componen los tipos de climas que existen en las organizaciones, estas son:

- a) **Variables Causales:** consideradas variables independientes y orientadas a determinar la dirección en la cual que una organización se desarrolla y la obtención de resultados. Aquí se encuentran la estructura, las decisiones, actitudes y competencias y la administración de la organización.
- b) **Variables Intermedias:** son aquellas que van a medir como se encuentra la organización internamente y se ven reflejadas en aspectos como la motivación, la comunicación, el rendimiento y la toma de decisiones.
- c) **Variables Finales:** se compone de las variables dependientes causadas por la influencia de las variables causales y variables intermedias, por lo cual muestran los logros o resultados organizacionales, como productividad, gastos empresariales, ganancias y pérdidas.

Mediante la interrelación de estas variables se pueden determinar los tipos de clima organizacional y los cuatro sistemas que se describen a continuación:

2.2.2.1 Clima de Tipo Autoritario

Sistema I. Autoritario Explotador: este se caracteriza porque los directivos no tienen confianza en los colaboradores, se percibe temor entre los trabajadores, las decisiones solo son tomadas por los directivos sin participación de los empleados y no existe interacción entre los colaboradores y directivos o esta es prácticamente nula.

Sistema II. Autoritario Paternalista: en este sistema si existe confianza entre los directivos y los subordinados, como fuente de motivación se utilizan recompensas y castigos en los empleados. Aquí se juega con las necesidades sociales de los trabajadores, pero da la impresión que se trabaja en un ambiente laboral estable y estructurado.

2.2.2.2 Clima de Tipo Participativo

Sistema III. Consultivo: aquí si existe confianza entre los supervisores y los empleados, también se les permite a los colaboradores tomar ciertas decisiones específicas, así mismo se busca satisfacer necesidades de estima utilizando recompensas y muy ocasionalmente castigos y se percibe una comunicación descendente y un ambiente dinámico.

Sistema IV. Participación en grupo: en este sistema existe una confianza plena por parte de los directivos hacia los colaboradores, la toma de decisiones busca involucrar e integrar a todos los niveles de la organización, la comunicación es ascendente-descendente y lateral y los trabajadores se motivan por su participación, implicación y el establecimiento de objetivos.

Este sistema es la mejor vía para lograr los objetivos mediante la planeación estratégica.

Como se puede observar, los sistemas I y II hacen referencia a un tipo de clima organizacional cerrado con una estructura muy rígida y con poca o nula participación de los subordinados, entonces se deduce que el clima no es favorable; en cambio los sistemas III y IV corresponden a un clima organizacional abierto y participativo, con una estructura más flexible que permite que la comunicación fluya en todos los niveles de la empresa, creando un clima organizacional favorable.

2.2.3 Características del Clima Organizacional

Cuando hablamos del clima organizacional de una organización es notorio el cambio ocasional del comportamiento de los colaboradores, esto sucede por varios motivos, por ejemplo los días de pago, los días del cierre mensual, entrega de gratificaciones, aumento de salarios, rotación del personal, etc. Este cambio puede ser positivo o negativo dependiendo de la situación que esté sucediendo, por ejemplo cuando hay un incremento de los salarios al personal, la motivación aumentará, sin embargo, en caso de ser una situación adversa como la rotación del personal o una reducción de salarios, la motivación se verá disminuida.

Silva (1996) nos menciona las siguientes características como las más importantes del clima organizacional:

- Es externo a los trabajadores.
- Lo rodea pero difiere de las percepciones del trabajador.
- Existe en la organización.

- Puede ser registrado mediante varios procesos.
- Se diferencia de la cultura organizacional.

Así mismo, Rodríguez (2001) propone las siguientes características para el clima organizacional:

- Es permanente, lo que significa que la empresa mantendrá una cierta estabilidad de clima organizacional con cambios progresivos.
- El comportamiento de los colaboradores es afectado por el entorno de la organización.
- El clima organizacional de la organización afecta el compromiso y reconocimiento de los colaboradores.
- Los colaboradores pueden cambiar el clima organizacional de la empresa y también pueden influir en sus propias actitudes.
- Muchas variables estructurales de la organización pueden incidir en el clima de la misma y al mismo tiempo estas variables se ven alteradas por el clima.
- Dificultades en la empresa como ausentismo y rotación del personal pueden ser un síntoma de que en la organización el clima organizacional no es bueno, esto significa que sus colaboradores podrían no sentirse satisfechos.

Atendiendo a estas consideraciones, podemos observar que el clima organizacional está relacionado de manera estrecha al comportamiento de los individuos, debido a que tiene un efecto importante sobre los trabajadores, directa o indirectamente, ya que la percepción que estos tengan sobre el clima organizacional va a tener una repercusión

en su proceder. De igual manera se puede decir que el comportamiento de los colaboradores influye en el clima organizacional.

2.2.4 Componentes del Clima Organizacional

De acuerdo a Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) los componentes del clima organizacional más considerados por diversos autores son:

2.2.4.1 Ambiente físico: es aquel que comprende el espacio físico, instalaciones, el equipamiento instalado, el color del ambiente, la temperatura del lugar, la contaminación, entre otros factores.

2.2.4.2 Características estructurales: son las que están relacionadas a la estructura de la organización, su tamaño, su jerarquía, su estilo de liderazgo, etc.

2.2.4.3 Ambiente social: es aquel que enmarca elementos como el compañerismo, los posibles desacuerdos entre trabajadores, la comunicación y otros.

2.2.4.4 Características personales: son las aptitudes, expectativas, creencias, motivaciones, actitudes, etc.

2.2.4.5 Comportamiento organizacional: el aquel que está formado por aspectos como la productividad, la rotación del personal, la satisfacción, el ausentismo, etc.

Ante lo expuesto, se puede determinar que la suma de estos componentes es lo que va a configurar el clima de una organización, el cual es el producto de la percepción de estos por parte de los trabajadores.

2.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Al momento de estudiar el clima organizacional de cualquier organización se debe poner atención a los factores que intervienen en el comportamiento de los trabajadores y como estos se deben medir. Hay una amplia gama de variables para medir dichos factores y son muchos los autores que plantean diversas dimensiones para su medición. Para Litwin y Stinger (1968) existen nueve (9) dimensiones para explicar el clima organizacional y son las siguientes:

2.2.5.1 Estructura: esta dimensión incluye todo lo relacionado a las reglas, los procedimientos y la estructura jerárquica que están dentro de la organización.

La forma en la que una empresa está estructurada puede influenciar en la percepción que tienen los trabajadores sobre el lugar donde trabajan.

2.2.5.2 Responsabilidad: también se le conoce como “empowerment”, se refiere al grado de autonomía que tienen los colaboradores para poder realizar su trabajo. Para esta dimensión se debe evaluar el tipo de supervisión, los retos de la actividad y el compromiso con los resultados.

2.2.5.3 Recompensa: hace referencia a la percepción que los trabajadores tienen sobre la recompensa que reciben por el esfuerzo que realizan. Implica no solo un salario justo, sino también ciertos incentivos que puedan darse de manera adicional, los cuales no tienen que ser monetarios necesariamente, la idea es que motiven al trabajador a mejorar cada día su trabajo.

2.2.5.4 Desafío: esta dimensión corresponde al sentimiento de los colaboradores sobre los retos que el trabajo les impone. Es el grado en que la empresa fomenta la aceptación de riesgos calculados con el fin de conseguir las metas planteadas.

2.2.5.5 Relaciones: es como los trabajadores perciben su ambiente laboral, el cual debería ser grato y con buenas relaciones sociales entre compañeros de trabajo así como entre los directivos y los colaboradores.

2.2.5.6 Cooperación: esta dimensión se orienta principalmente en el apoyo oportuno y en el espíritu de trabajo en equipo por parte de los directivos y los mismos colaboradores para lograr los objetivos comunes.

2.2.5.7 Estándares: esto se relaciona con la percepción que tienen los integrantes de la organización sobre el énfasis que pone la empresa a las normas de rendimiento. Si las exigencias son razonables y tienen coherencia, los trabajadores sentirán que existe justicia y equidad.

2.2.5.8 Conflictos: esta dimensión implica el grado en que los trabajadores, tanto colaboradores como directivos, aceptan las discrepancias y enfrentan los problemas. Esto influye en la opinión que los trabajadores tienen sobre el manejo de conflictos dentro de la organización.

2.2.5.9 Identidad: es la pertenencia que sienten los trabajadores hacia la organización. Esta dimensión muestra que tan implicados se encuentran los colaboradores con los objetivos colectivos de la empresa y el orgullo que sienten por pertenecer a ella.

En base a lo descrito anteriormente, se puede apreciar que el enfoque que Litwin y Stinger nos ofrecen es importante ya que plantea que el comportamiento de un colaborador no es algo que resulta de una mecánica de factores organizacionales, sino que este depende de las percepciones que tiene el colaborador de los mismos.

De la misma manera, estas percepciones dependen en gran medida de las interacciones, actividades u otras experiencias que cada trabajador tenga con la empresa. Con esto se puede decir que el clima organizacional es reflejo de la interacción entre características tanto personales como organizacionales.

2.2.6 Importancia del Clima Organizacional

Brunet (1987) nos indica que “el clima organizacional es importante porque, en una forma global, refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos de clima”.

Para cualquier administrador resulta fundamental ser capaz de realizar un análisis y diagnóstico del clima de su organización por las siguientes razones:

- Brinda la posibilidad de analizar las principales causas de conflictos y de insatisfacción que pueden incentivar a los colaboradores a desarrollar actitudes negativas frente a la empresa.
- Permite al administrador empezar y mantener un cambio que le muestre los puntos específicos donde debería dirigir sus inversiones.
- Le permite realizar un seguimiento de como la organización se desarrolla y de esta manera poder prever los problemas que surjan.

En tal sentido, podemos decir que el clima organizacional es un factor muy importante usado para poder identificar y analizar los problemas que podrían afectar el desempeño de cualquier empresa. Esto podría tener un efecto en varios aspectos, como por ejemplo en el compromiso de los trabajadores hacia la organización, los estados de ánimo de los colaboradores, en su desempeño el cual se verá reflejado en

su productividad y la rotación del personal, la cual se verá incrementada si es que los trabajadores no se sienten satisfechos o a gusto en la organización en donde laboran, haciendo que se generen gastos por reclutamiento de nuevo personal y uso de tiempo para capacitaciones.

El clima organizacional debe ser tratado con cuidado en cualquier organización, debido a que está relacionado de manera directa con la productividad y desempeño de los trabajadores, por lo tanto de él dependerán el desempeño y logros de metas de la organización.

2.2.7 Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional

Es necesario conocer el estado del clima laboral en nuestra organización, y para poder conocer dicho estado resulta relevante realizar una medición del clima organizacional cada cierto tiempo. Anteriormente se explicó que el clima organizacional es un factor muy importante en cualquier organización, el cual tiene influencia en muchos otros factores de la empresa, por ende evaluarlo resulta necesario.

De acuerdo a Morales (2018) hay dos componentes que deben de tomarse en cuenta a la hora de medir el clima organizacional:

a) Valores tangibles:

- Recompensas en términos económicos (remuneración, bonificaciones, primas, etc.).
- Instalaciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad).

- Capacidad organizacional, esta se entiende como la disponibilidad de los recursos con los que cuenta el trabajador para desarrollar sus labores.

b) Valores intangibles:

- Comunicación
- Tipos de liderazgo
- Trabajadores motivados y comprometidos.
- Colaboradores con autonomía y la existencia de buenas relaciones interpersonales.

Así mismo nos dice que hay ciertas herramientas de medición que son las más comunes, estas son:

- a) Observación:** la observación directa radica en que los directivos se percaten de cómo los empleados trabajan para poder reconocer aspectos en el entorno laboral que causan insatisfacción entre los trabajadores. Pese al hecho de ser una herramienta fácil, no necesariamente resulta siendo precisa ni objetiva y lamentablemente toma gran cantidad de tiempo poder llevarla a cabo.
- b) Grupos focales:** los grupos focales son de las maneras más usadas para medir el clima laboral. Se trata básicamente de una conversación con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les realiza preguntas sobre aspectos específicos de la organización. El mayor desafío al utilizar esta herramienta es crear un entorno abierto de confianza para que los empleados hablen de manera tranquila y libre.
- c) Entrevistas:** las entrevistas pueden realizarse de manera individual o grupal y deben girar en aspectos más específicos de la empresa. Las entrevistas de salida

representan una buena opción para conocer una percepción honesta sobre las condiciones laborales. Además, la herramienta también nos permite conocer los diferentes climas organizacionales que podrían existir en una empresa, de ser el caso.

- d) Encuestas:** las encuestas resultan herramientas muy eficaces para recopilar datos precisos sobre la satisfacción de los colaboradores. Así mismo, se diferencian de las anteriores herramientas por tener un margen de error bajo al realizar la suma de las percepciones subjetivas del talento humano, por lo cual ayuda a identificar tendencias y áreas de mejora.

Existen diferentes enfoques a la hora de hablar de encuestas para medir el clima organizacional, entre ellas tenemos:

2.2.7.1 El cuestionario de Rensis Likert:

Según Dessler (1976), para Likert el clima organizacional debe: “ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial”.

Likert desarrollo una teoría que fue denominada “Los sistemas de organización” la cual nos permite estudiar en términos de causa y efecto cómo se originan los climas estudiados y sus variables. Aquí se propone que el comportamiento de un trabajador va a depender de la percepción que tenga de la realidad organizacional en la que se desarrolla. Likert utiliza una herramienta para poder calcular la naturaleza del sistema de gestión y esta resulta de relacionar dos instrumentos: reconocer que sistema de gestión utiliza una

organización e indicar que diferencias existen entre los sistemas de gestión para poder medirlos (Likert, 1968).

Como ya se explicó anteriormente, Likert plantea cuatro sistemas de gestión, dos de tipo cerrado y dos de clima abierto. Por ende, se puede decir que para Likert el clima es multidimensional, y se encuentra compuesto por ocho dimensiones: las fuerzas de motivación, la planificación, los procesos de comunicación, la toma de decisiones, el control y los objetivos de rendimiento, los métodos de mando, el perfeccionamiento y la influencia.

2.2.7.2 Modelo de medición de John Sudarsky-Test de Clima Organizacional (TECLA):

De acuerdo a Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky desarrollo un instrumento para diagnosticar el clima organizacional llamado TECLA, el cual se encuentra fundamentado en la teoría de McClelland y Atkinson, en donde se pueden identificar las necesidades de poder, logro y afiliación.

Sudarsky (1977) plantea las siguientes dimensiones: normas de excelencia, responsabilidad, claridad organizacional, seguridad, calor y apoyo, conformidad, recompensa y salario. Así mismo este autor utiliza como base la definición de Litwin y Stringer sobre clima organizacional, añadiéndole las dimensiones de salario y seguridad. El instrumento utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de verdadero o falso, incluyendo preguntas de control.

Este instrumento permite diagnosticar el clima organizacional ya que responde a la pregunta ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización?

En base a la información obtenida es posible predecir la manera correcta de guiar las acciones conforme a prioridades y limitaciones.

2.2.7.3 Modelo de medición del Profesor Carlos Méndez-Instrumento para medir clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC):

Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la organización, el cual es generado y percibido por todos sus colaboradores de acuerdo a las condiciones que se encuentran en la estructura de la organización y en el proceso de interacción social.

El IMCOC está compuesto por 45 preguntas y se ha diseñado un software para tabular y procesar estadísticamente los datos. De acuerdo a Méndez (2006) esta herramienta se ha ajustado permanentemente y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarla preguntas adicionales de variables que se ajustan a sus problemas particulares. Para Méndez, este instrumento es diferente porque se puede actualizar con preguntas complementarias sin que esto afecte su efectividad, así mismo por ser vigente en el marco de métodos y planteamientos de reconocidos autores y por la metodología usada en su validación.

Méndez (2006) considera estas variables: liderazgo, toma de decisiones, objetivos, cooperación, motivación, relaciones interpersonales, control de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de información y de satisfacción.

2.2.8 Conceptos de Productividad

La productividad es una medida económica presente en todas las organizaciones, es por esta razón que la necesidad de conceptualizarla ha estado presente desde el principio del pensamiento administrativo y ha evolucionado históricamente, siendo analizada por diversos autores.

El origen del concepto de productividad se atribuye a los estudios de Quesnay, cuya obra aparece en el año 1766. Él fue un economista francés considerado pionero del pensamiento económico, quien afirma que: “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga” (Sumanth, 1996, pág. 3). En este planteamiento se puede observar su relación con el utilitarismo, en donde se encuentran presentes los antecedentes a la productividad y competitividad.

Con el pasar de los años otros economistas clásicos también ofrecieron diversos conceptos sobre la productividad, por ejemplo Karl Marx (2010) asevera que:

“El grado social de la productividad laboral se ve reflejado en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un determinado tiempo y usando la misma fuerza de trabajo, transforma en producto” (p. 772).

Entonces, se puede decir que la productividad es definida por Marx como el aumento de la producción, la cual nace a partir del aumento de la capacidad productiva del trabajo pero sin variaciones del uso de la fuerza. Así mismo plantea que la producción se puede incrementar si se aumenta el tiempo efectivo de trabajo y se disminuyen los tiempos muertos.

Otros autores como Prokopenko (1989) definen la productividad como:

La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos usados para alcanzarlos. De esta manera, la productividad se puede definir como la utilización eficiente de recursos—trabajador, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de bienes y servicios (p.3).

Fietman (1994) indica que la productividad se ve afectada principalmente por los siguientes factores:

- a) Recursos Humanos: es considerado como el factor que determina la productividad, debido a que tiene gran influencia y orienta a los otros factores.
- b) Maquinaria y Equipo. es primordial tener en consideración el cómo se encuentra la maquinaria, la calidad y el correcto uso de los equipos.
- c) Organización del Trabajo. en este factor participan la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, los cuales están determinados de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo (p. 178).

Otro concepto sobre la productividad nos lo dan Cequea y Rodriguez (2012) quienes indican que la productividad “podría ser enunciada como resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando de forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos” (p. 122). En esta definición, se puede apreciar que se considera importante el potencial humano el cual, junto con otras variables, genera la productividad.

Ante todas las ideas expuestas, se puede decir que la productividad no se basa de manera única en administrar los insumos materiales de una empresa, sino que son

muchos los factores los cuales aportan en gran medida a la organización para que esta pueda cumplir sus objetivos colectivos, siendo quizás el más importante el factor humano, ya que si una empresa posee trabajadores hábiles y motivados en un grato ambiente de trabajo, podrá incrementar su productividad.

2.2.9 Beneficios de la Productividad

Bain (2003) nos señala que:

La productividad es importante ya que representa una herramienta comparativa para los directivos de las empresas, ingenieros industriales, economistas e incluso políticos; debido a que realiza una comparación de la producción en distintos niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos utilizados.

Por otra parte, se puede reconocer que los cambios de la productividad tienen un gran impacto en muchos fenómenos económicos y sociales, como el crecimiento económico, la mejora del nivel de vida, el aumento de la balanza de pagos, controla la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

Para que una organización pueda crecer de manera rentable e incrementar sus utilidades debe de aumentar su productividad. Son varios los factores que originan una mayor productividad en una empresa, por ejemplo la utilización de instrumentos de medición, el estudio de los tiempos de trabajo, llevar un equitativo sistema de salarios y sobre todo mantener la motivación en los trabajadores, quienes representan el recurso más importante de las empresas.

2.2.10 Medición de la Productividad

Gaither y Frazier (2000) definen la productividad como: “la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados” (p.452) y proponen la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados.}}$$

Es la medida de desempeño que incluye el logro de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos utilizados para conseguirlos.

Betancourt (2017) nos ofrece otro enfoque para poder medir la productividad:

Figura 1: Ciclo de los Procesos



Elaboración propia

En la figura anterior tenemos el ciclo de los procesos, en donde podemos observar que todo proceso tiene una entrada, la cual puede estar conformada por las personas, el capital, los insumos y la administración. Cada uno de ellos tiene actividades que le agregan valor a las entradas haciendo que se puedan transformar en salidas, las cuales representan los bienes y servicios ofrecidos a los clientes o a otras partes interesadas.

Para poder ser más productivas las empresas deben:

- **Reducir la entrada con una salida constante:** esto se puede graficar con el ejemplo de una tienda de ropa, en donde se determina que es más

beneficioso tener dos (2) vendedores en lugar de tres (3), pues el nivel de ventas es similar. Aquí se puede observar que se reduce la entrada, representada por los vendedores, para mantener una salida constante, la cual son las ventas. Para lograr eso se tuvo que hacer algo dentro del proceso que permitió el darse cuenta de que uno de los vendedores no era productivo.

- **Incrementar la salida con una entrada constante:** tenemos la misma tienda de ropa la cual capacita a sus tres (3) vendedores en técnicas de atención al cliente para poder mejorar su nivel de ventas. Aquí lo que se hizo fue mantener la entrada constante, la cual son los vendedores y también se aumentó la salida, es decir las ventas, con una capacitación. Podemos observar que nuevamente fue necesario hacer algo dentro del proceso para poder obtener los mejores resultados.

A partir de estas ideas, podemos plantear dos conceptos:

- **Medida total de productividad:** en donde se toma la razón de todos los insumos y toda la producción.
- **Medida múltiple de productividad:** en donde se toma la razón de uno o más insumos con toda la producción.

Figura 2: Medición de la Productividad

MEDICIÓN DE LA **productividad**

Medida total de productividad

$$\frac{\text{Producto (total bienes y servicios)}}{\text{Insumo (total recursos utilizados)}}$$

Ejemplo

$$\frac{\text{monto total de ventas}}{\text{monto total de insumos}}$$

Medida múltiple de productividad

$$\frac{\text{Producto (total bienes y servicios)}}{\text{Personal + material + capital + otros}}$$

Ejemplo

$$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Energía empleada en planta}}$$



(Betancourt, 2017)

De las evidencias anteriores, se puede decir que medir la productividad dependerá del rubro de la empresa y las herramientas de medición de productividad que tengamos disponibles.

En tal sentido, dependerá del investigador encontrar el mecanismo adecuado para medir la productividad de acuerdo al caso que se desee analizar, pues en unas empresas será más complejo que en otras.

Por ejemplo, puede ser fácil si consideramos medir la productividad de:

- Un vendedor: se puede medir mediante el volumen de ventas por hora.
- De un empleado de call center: se puede medir el número de llamadas por hora.
- De una maquina: mediante la cantidad de productos producidos por hora o por unidad de energía.

Ejemplo de medición de productividad:

AB Servicios es una empresa que realiza servicios de outsourcing para otras empresas, como selección de personal y pago de nóminas e impuestos. Para pagar los impuestos usan un desarrollo propio.

Tenemos estos datos:

6 personas se ocupan de esta labor

8 horas diarias es la jornada laboral

\$125 es el pago diario a los trabajadores/\$80 son otros gastos

86 impuestos pagos se realizan diariamente

La empresa decide adquirir un software con el cual aumentará a 112 los impuestos pagados por día, pero significará un aumento de 102 en otros gastos. ¿Es esta una buena decisión?

Aplicando la fórmula:

$$\text{Medida total} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Cantidad de impuestos por día}}{\text{Horas de trabajo diarias}}$$

$$\text{Medida múltiple} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo} + \text{Insumo}} = \frac{\text{Cantidad de impuestos por día}}{\text{Horas de trabajo diarias}}$$

1 persona trabaja 8 horas, 6 personas trabajarán = $6 * 8 = 48$ horas diarias

Tenemos:

$$\frac{\text{Antes} = 86 \text{ impuestos}}{48 \text{ horas}} = 1.79 \text{ impuestos/hora}$$

$$\frac{\text{Antes} = 86 \text{ impuestos}}{\$125 + \$80} = 0.42 \text{ impuestos}$$

$$\frac{\text{Después} = 112 \text{ impuestos}}{48 \text{ horas}} = 2.33 \text{ impuestos}$$

$$\frac{\text{Después} = 112 \text{ impuestos}}{\$125 + \$102} = 0.49 \text{ impuestos}$$

Entonces, podemos concluir que la empresa tomó una buena decisión al haber adquirido este software ya que la medida de la productividad total aumentó en un 30% $(2.33-1.79)/1.79$ y la productividad múltiple aumentó en un 16.6% $(0.49-0.42)/0.42$.

A partir de las afirmaciones anteriores podemos decir que para medir la productividad es necesario conocer los recursos que han sido utilizados (materiales, tecnología, capital, energía, tiempo, etc.), el potencial humano que estuvo involucrado en el proceso y toda la producción final, esto dependerá del contexto en el que se quiera llevar a cabo la medición y del rubro de la empresa que se quiera medir.

2.2.11 Indicadores de Productividad

De acuerdo a Drucker (1973) “la máxima oportunidad de aumentar la productividad seguro se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración” (p. 69).

Es por esta razón que se plantean ciertos indicadores que son clave para poder hablar sobre productividad, y sobre ello Koontz y Weihrich (2012) afirman que:

La productividad supone eficiencia y efectividad en el desempeño personal y organizacional: la efectividad es lograr los objetivos y la eficiencia es poder alcanzar las metas con la menor cantidad de recursos. A menos que una organización sea también eficiente en lograr sus objetivos, la efectividad, en sí misma, no es suficiente; por ejemplo, una organización puede lograr sus objetivos a través de un método ineficiente, lo cual se traducirá en costos más altos y un producto o servicio poco competitivo; de la misma forma una empresa puede demostrar ser eficiente para alcanzar objetivos que sean menores a los óptimos y perder todo el mercado. En consecuencia una compañía competitiva debe ser efectiva y eficiente para poder ser eficaz (p. 15).

A partir de esa idea, se pueden desprender tres indicadores de productividad: la eficiencia, la efectividad y la eficacia.

2.2.11.1 Eficiencia: la eficiencia ha sido definida por una gran variedad de autores, por ejemplo Chiavenato (2004) la define como “la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados” (p. 52).

Según Koontz y Weinrich (2004) la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (p. 14).

Así mismo Robbins y Coulter (2005) afirman que la eficiencia consiste en “obtener los mayores resultados con la mínima inversión” (p. 7).

En tal sentido podemos decir que la eficiencia es cuando usamos los recursos disponibles de la empresa de manera óptima para poder obtener los mejores resultados. Por ello se puede decir que una organización, producto o persona es considerada eficiente si es capaz de tener buenos resultados o los resultados esperados usando óptimamente los recursos disponibles.

2.2.11.2 Efectividad: la efectividad según Pérez (2013) es:

El grado en el que se cumplen los objetivos planeados, es decir, es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas establecidas o predeterminadas. Así mismo es la medida en la que se cumple la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en la que el cliente lo requiere.

2.2.11.3 Eficacia: sobre la eficacia podemos mencionar los conceptos que varios autores ofrecen, por ejemplo Chiavenato (2004) afirma que la eficacia “es una medida del logro de resultados” (p. 132).

De acuerdo a Robins y Coulter (2005), eficacia se define como “hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (p. 8).

Entonces, las afirmaciones anteriores sugieren que la eficacia es realizar lo necesario para poder lograr los objetivos empresariales. Por ende podemos decir que una empresa o persona es considerada eficaz cuando es capaz de hacer lo que sea preciso para obtener los objetivos.

2.2.12 Dimensiones de la Productividad

Como sabemos, son las personas quienes le dan el sentido a cualquier organización, hecho que genera procesos psicológicos que terminan afectando a los colaboradores, a los grupos de trabajo y a los resultados de la empresa. Es muy importante conocer estos procesos, en especial para los directivos de cualquier empresa ya que si se gestionan adecuadamente se podrán obtener los resultados esperados.

De acuerdo a Duarte (2006):

Si definimos la productividad como un constructo esta se podría enunciar como el resultado de la interacción entre la organización, la tecnología y el talento humano, combinando óptima y equilibradamente estos recursos para lograr las metas y objetivos. La productividad no solo depende de la utilización de los recursos y la tecnología por parte de la empresa, también depende de la motivación que tengan los colaboradores y de sus habilidades; esto quiere decir, la capacidad que tienen para desempeñarse laboralmente, así mismo del ambiente laboral que existe en la empresa (calidad de vida, cultura, clima laboral, liderazgo, entre otros).

De acuerdo a la investigación de Cequea y Rodriguez (2012), se identificó lo siguiente:

Las variables se pueden clasificar como factores humanos si se relacionan con el desenvolvimiento de la persona como individuo o como grupo que interactúa en la organización, esto permite dividirlos en factores individuales, grupales y organizacionales. También, se agregó un cuarto factor que está

relacionado con los resultados duros de la empresa, este se denominó factores de resultados.

De esto se puede interpretar que se plantean cuatro (4) grandes dimensiones para poder medir la productividad, las cuales se describen a continuación:

2.2.12.1 Factores individuales: estos factores están relacionados al individuo que quiere satisfacer sus necesidades (procesos psicológicos). Entre los factores individuales están: la motivación, la satisfacción y la participación.

2.2.12.2 Factores grupales: estos se encuentran referidos a la manera en que las personas actúan en asociación con otras para poder satisfacer las necesidades comunes (procesos psicosociales). Entre los factores grupales están: el consenso, el manejo de conflictos, la cohesión grupal y la moral.

2.2.12.3 Factores organizacionales: son aquellos relacionados a los procesos de la organización, son procesos que han sido previstos previamente y que tienen influencia sobre los colaboradores (procesos psicosociales). Estos son: la estabilidad, las habilidades gerenciales, la formación y el desarrollo, la internalización de los objetivos, el énfasis en el logro, la flexibilidad y adaptación, la gestión de la información y la comunicación, la planificación, la accidentalidad y el control.

2.2.12.4 Factores de resultados: estos factores están relacionados a la producción de la empresa y a los resultados duros de la organización. Los factores de organización son: la eficiencia, la producción y el crecimiento.

Dentro de este marco se puede decir que para poder medir la productividad mediante las dimensiones planteadas, es necesario evaluar de manera individual cada

factor que interviene en una organización ya que no solo los factores organizacionales son importantes, sino también los factores humanos son muy complejos y es necesario analizarlos de manera aislada para poder obtener un buen estudio de la productividad de cualquier empresa.

2.2.13 La productividad y su relación con el Clima Organizacional

Como ya se mencionó anteriormente, el clima organizacional es básicamente la percepción que tienen los colaboradores de una organización sobre la misma, la cual tiene influencia directa con la conducta de dichos colaboradores en su ambiente de trabajo.

La interrogante a plantear ahora sería poder establecer la relación del clima organizacional con la productividad y de qué manera uno influye en el otro.

Sobre esto Valdés (2010) define que:

Las características del clima existente en una organización, crean ciertos comportamientos. Estos desempeñan un rol muy importante en las motivaciones de los colaboradores de la organización y en su actitud dentro de esta. Obviamente, este comportamiento traerá diversas consecuencias para la empresa como, por ejemplo, rotación de personal, productividad, adaptación, satisfacción, etc.

Esto puede interpretarse diciendo que el clima organizacional al ser un factor que influye en el comportamiento de los colaboradores, de ser favorable, puede ocasionar diversas reacciones positivas para la empresa, una de estas es la productividad. Del

mismo modo de ser negativo o desfavorable puede generar resultados adversos en la organización, como afectar la productividad.

Del mismo modo, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) afirman que: “un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella” (p. 71).

Esto se puede interpretar diciendo que mientras en una organización exista un clima positivo, este va a permitir que los objetivos comunes sean cumplidos favorablemente debido a que los colaboradores se sentirán identificados con la organización y motivados para trabajar.

No obstante, si en una organización existe un clima organizacional desfavorable o negativo, los colaboradores no podrán sentir que se identifican con la organización y sus objetivos, sin mencionar que esto también puede ocasionar conflictos internos y bajo rendimiento laboral. Por ende esto podría afectar a la salud mental del trabajador teniendo repercusión en su capacidad productiva.

Sobre esto Brancato (2011) nos dice que:

Si los colaboradores se sienten insatisfechos, esto se reflejará en un bajo rendimiento y en consecuencia tendrá repercusión en cómo los clientes ven a la organización, ya que los colaboradores, en el caso de áreas de servicio o atención al cliente, son los que tienen el contacto directo con los clientes finales, al sentirse desmotivados, esto puede repercutir en un mal servicio, por otra parte, en las empresas industriales esto se puede traducir en productos con defectos o desperdicio de materia prima, lo que causaría efectos

negativos, como aumento de costos o baja de la producción, lo que a su vez ocasiona bajos niveles de ventas (p. 11).

De acuerdo a Cristancho (2015) hay ciertas características que debe tener un clima laboral productivo y que al mismo tiempo permiten aumentar la productividad, y son las siguientes:

- a) **Participación:** cuando una compañía tiene un buen clima laboral incentiva el involucramiento y la participación de los colaboradores en los proyectos de la empresa. Es importante dedicar tiempo para compartir con los trabajadores y de esta manera hacerlos sentir parte del grupo, esto va a provocar que en todo momento el equipo se encuentre alineado con los objetivos empresariales y en resolver los problemas sintiéndose respaldado y orgulloso de la organización y de su trabajo.
- b) **Comunicación:** cuando hay un ambiente de cordialidad y honestidad los trabajadores sienten que pueden expresar sus opiniones y comentarios libremente y que la información que les es transmitida es transparente. Esto genera compromiso y satisfacción y brinda claridad con respecto a la misión. Valores y metas de la empresa y cada trabajador entiende cuál es su aporte para alcanzar los objetivos comunes y los propios.
- c) **Reconocimiento:** dentro de un clima laboral favorable debe existir el reconocimiento hacia las personas que se esfuerzan en alcanzar sus objetivos. Si existe una correcta gestión del desempeño de los colaboradores que les permita obtener recompensas, no siendo necesariamente monetarias, el grupo sentirá que

su esfuerzo es valorado y querrán seguir mejorando día a día en su desempeño laboral.

- d) **Respeto:** el respeto es la base para una convivencia saludable en cualquier ámbito de la vida. Si existe un clima laboral basado en el respeto por la otra persona, sus opiniones y actuaciones, este permitirá que se puedan resolver las diferencias que se puedan presentar en el equipo. Con educación y cortesía se puede formar un ambiente apropiado para todos.
- e) **Competitividad:** en un clima laboral donde los logros son reconocidos las personas se encuentran motivadas y cumplirán con mayor efectividad sus metas. Esto provoca que la competitividad de la empresa se incremente y los trabajadores entiendan que deben adaptarse a los retos y cambios que se presenten para poder obtener los resultados esperados y competir sanamente con sus compañeros.

Entonces, las afirmaciones anteriores nos dicen que un clima organizacional que cuente con las características que se han descrito es un lugar propicio para diseñar los mejores proyectos, emprender los objetivos de manera exitosa, trabajar de manera armónica y apoyar a los colaboradores para que demuestren todo su potencial y puedan desarrollarse profesionalmente, reconociéndose sus logros y promoviéndolos internamente. Todo esto en aras de incrementar la productividad individual y colectiva de la organización.

2.3 Definición de términos básicos

Ambiente laboral: está asociado con “las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina” (Pérez Porto y Merino, 2014).

Ausentismo: se puede decir que el ausentismo “hace referencia al incumplimiento de la obligación de un trabajador de asistir al lugar donde desarrolla sus tareas habituales” (Pérez Porto y Merino, 2017).

Cohesión grupal: “es la capacidad de los miembros de los equipos de trabajo para mantener vínculos estrechos entre ellos y orientar sus esfuerzos a un mismo fin. La cohesión es adhesión, enlace y eficacia” (Retos Directivos, 2018).

Competitividad: “la competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno” (Roldán, 2016).

Desempeño laboral: Chiavenato (2000) nos dice que el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359).

Entrevista de salida: “es una entrevista que se realiza con un trabajador que ha decidido cesar la relación laboral con nuestra organización” (Alicante, 2018).

Estructura organizacional: “se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura” (Raffino, 2020).

Gestión de la información: Woodman (1985) nos plantea que “la gestión de información es todo lo que tiene que ver con obtener la información correcta, en la forma adecuada, para la

persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado para tomar la acción precisa”.

Habilidades gerenciales: estas se pueden definir como “un grupo de conocimientos y capacidades que posee un individuo que le facultan para realizar las labores propias del liderazgo y la gestión de una empresa o una unidad empresarial” (ASOSEC, 2019).

Liderazgo: Evans y Lindsay (2008) afirman que “liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes”.

Motivación: se puede definir como “un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación” (Gómez, 2013).

Outsourcing: se define como “técnica de gestión que permite transferir a terceros procesos complementarios que no forman parte de la actividad principal del negocio, permitiendo la concentración de recursos y esfuerzos en las actividades esenciales generando reducción de costes y resultados a corto plazo” (Hidalgo, Lopez y Granda, 2013).

Percepción: se define como “el mecanismo individual que realizan los seres humanos que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que provienen desde el exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva” (Raffino, 2020).

Planeación estratégica: podemos definirla como “una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno” (Roncancio, 2018).

Rotación del personal: este es un concepto muy importante en el ámbito empresarial, “se trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha” (Monsálvez, 2018).

Satisfacción laboral: se define como “una actitud hacia el trabajo, que describe el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona” (Davis y Newstrom, 1987).

Utilitarismo: el utilitarismo “es una doctrina moral que destaca la utilidad como el principio moral de las cosas por encima de cualquier otra característica o cualidad” (Significados, 2018).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1. Hipótesis Principal

El clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- Las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.
- Las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.
- La estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

3.2 Identificación de variables o unidades de análisis

Variable Independiente (X): Clima Organizacional

Variable Dependiente (Y): Productividad

3.3 Matriz Lógica de Consistencia

TÍTULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE SOLUCIONES EMPRESARIALES EN EL AÑO 2020

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>GENERAL</p> <p>¿De qué manera el clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar que el clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.</p>	<p>GENERAL</p> <p>El clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	-Recompensa	-Remuneración -Capacitación -Línea de carrera
<p>SECUNDARIOS</p> <p>¿De qué manera las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales?</p>	<p>ESPECÍFICAS</p> <p>Determinar que las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.</p>	<p>ESPECÍFICAS</p> <p>Las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.</p>		-Relaciones	-Comunicación -Liderazgo -Relaciones laborales
<p>¿De qué forma las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales?</p>	<p>Determinar que las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.</p>	<p>Las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.</p>		-Estructura	-Definición de funciones -Estructura organizacional -Normas y procedimientos
<p>¿Cómo la estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales?</p>	<p>Determinar que la estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.</p>	<p>La estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.</p>		<p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</p> <p>PRODUCTIVIDAD</p>	-Factores individuales
				-Factores organizacionales	-Control -Planificación -Gestión de la información
				-Factores de Resultados	-Eficiencia -Eficacia -Crecimiento

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1 Tipo y método de investigación

Teniendo en cuenta el propósito y la naturaleza del estudio, se analiza el nivel de asociación entre la variable independiente, la cual es el clima organizacional y la variable dependiente, la cual es la productividad.

- **Tipo de investigación:** es descriptiva correlacional.
- **Método de investigación:** se realizó un cuestionario por muestreo, es decir, es de corte transversal.

4.2 Diseño específico de investigación

La presente investigación es deductiva, debido a que se desarrolla de lo general a lo particular mediante un análisis de las hipótesis que presentarán las conclusiones finales de la presente tesis.

Así mismo la presente investigación está asociada con el estudio de dos variables cualitativas, las cuales son el clima organizacional y la productividad. Obedece al diseño no experimental, ya que se realizó sin manipular de manera deliberada las variables, es decir; se centra en la observación de fenómenos tal y como ocurren de manera natural, para su posterior análisis.

4.3 Población, muestra o participantes

4.3.1 Población

La población está conformada por los empleados de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales ubicada en Lima Metropolitana, constituida por 60 personas del área de Soluciones Administrativas y Financieras.

4.3.2 Muestra

Para hallar la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)E^2 + Z^2pq}$$

Donde:

n = Muestra a encontrar

Z = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

E = 0.05

N = 60

$$n = \frac{(60)(3.8416)(0.5)(0.5)}{(59)(0.0025) + (3.8416)(0.25)} = \frac{57.624}{1.1079}$$

n = 52.01

La muestra está conformada por 52 personas que laboran en una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

4.4 Instrumentos de recogida de datos

Para esta investigación se utilizó como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas, con respuestas de tipo Likert, tomando en cuenta la variable independiente, la cual es el clima organizacional, y la variable dependiente, la cual es la productividad.

Este cuestionario está validado desde su elaboración, donde se puede asociar cada pregunta con un indicador, así mismo este se relaciona con una dimensión, y esta última con una variable.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Tras haber terminado de realizar los cuestionarios a los colaboradores, se procede a revisar las respuestas para hacer la tabulación y aplicar los criterios estadísticos utilizando el software SPSS. Para mostrar los datos se utilizó gráficos de barras, tablas dimensionales y de distribución.

Para culminar se utilizó la prueba estadística llamada chi-cuadrado para analizar y comprobar la relación de las variables de investigación.

4.6 Procedimiento de ejecución del estudio

El procedimiento de este estudio se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Se solicitó permiso a la empresa para poder llevar a cabo el cuestionario a los trabajadores.
- Sensibilización a los trabajadores sobre la presente tesis y sus objetivos para que puedan realizar el cuestionario con la mayor veracidad posible.
- Se aplicó el cuestionario.
- Se recolectó y se revisó los datos obtenidos.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSION

5.1 Presentación e interpretación de los resultados

En el presente estudio se realizó un cuestionario de 36 preguntas a una muestra de 52 colaboradores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, el cual servirá para corroborar las hipótesis y objetivos planteados en la presente tesis. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo un procedimiento con el fin de elaborar preguntas referidas a la información que se necesita para la investigación.

Variable Independiente: Clima Organizacional

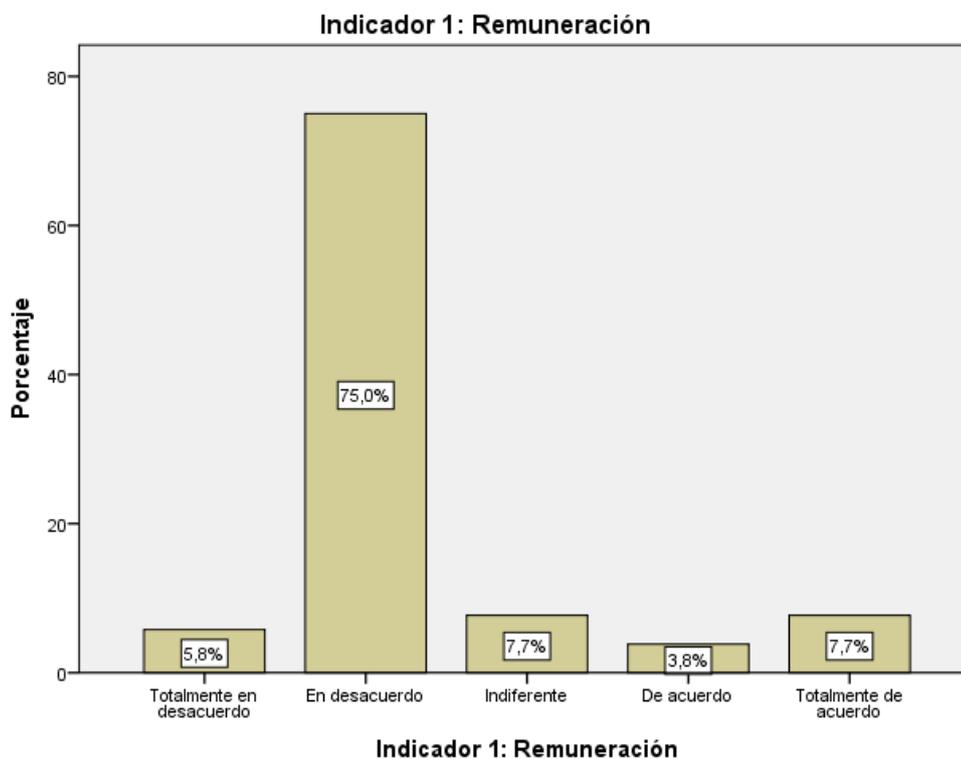
1. Indicador 1: Remuneración

Tabla 1: Indicador Remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	39	75,0	75,0	80,8
	Indiferente	4	7,7	7,7	88,5
	De acuerdo	2	3,8	3,8	92,3
	Totalmente de acuerdo	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 3: Indicador Remuneración



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 1 y figura 3 con respecto al indicador Remuneración, podemos decir que el 75% de colaboradores está en desacuerdo con la remuneración, el 7.7% es indiferente, el 7.7% está totalmente de acuerdo, el 5.8% está totalmente en desacuerdo y el 3.8% está de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores no consideran que la remuneración que reciben es justa y acorde a sus capacidades profesionales y no opinan que en la empresa se perciba equidad en las remuneraciones de acuerdo al cargo y labor que se realiza.

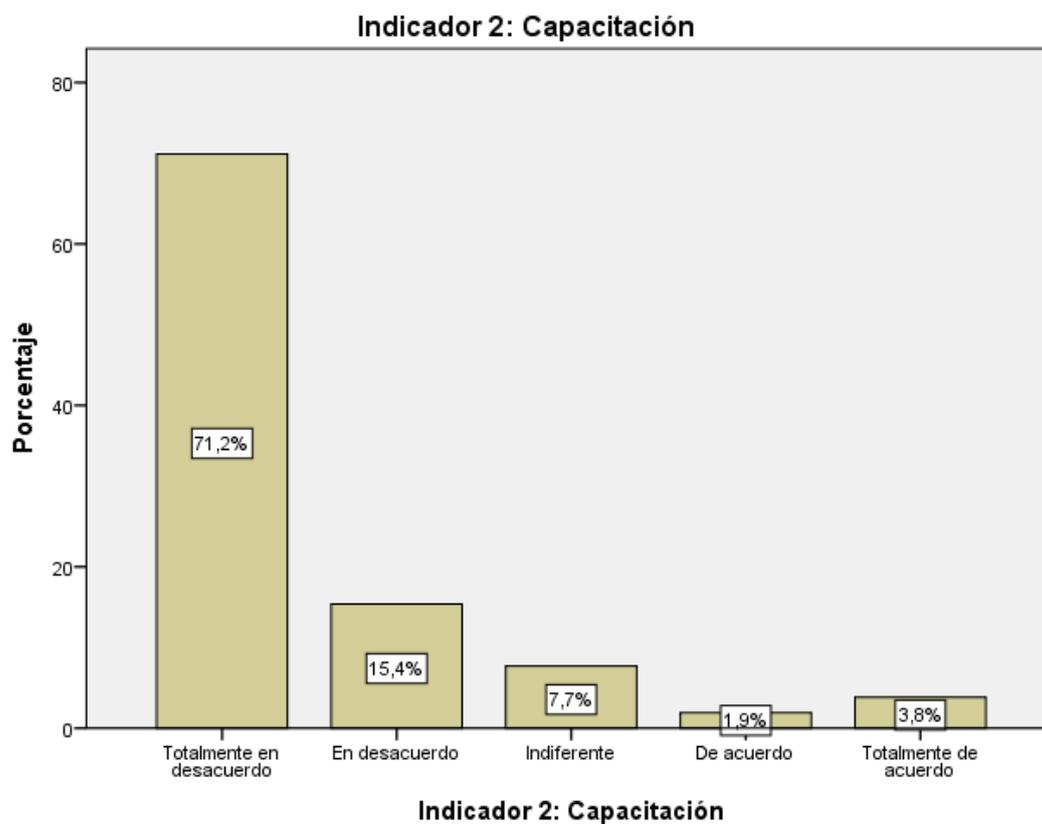
2. Indicador 2: Capacitación

Tabla 2: Indicador Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	37	71,2	71,2	71,2
	En desacuerdo	8	15,4	15,4	86,5
	Indiferente	4	7,7	7,7	94,2
	De acuerdo	1	1,9	1,9	96,2
	Totalmente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación

Figura 4: Indicador Capacitación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 2 y figura 4 con respecto al indicador Capacitación, se puede observar que el 71.2% de colaboradores está totalmente en desacuerdo con la capacitación, el 15.4% está en desacuerdo, el 7.7% es indiferente, el 3.8% está totalmente de acuerdo y el 1.9% está de acuerdo. Esto significa que la mayoría de los colaboradores no consideran que reciben la capacitación suficiente y pertinente para mejorar su desempeño laboral y que tampoco consideran que la frecuencia con la que reciben las capacitaciones es adecuada.

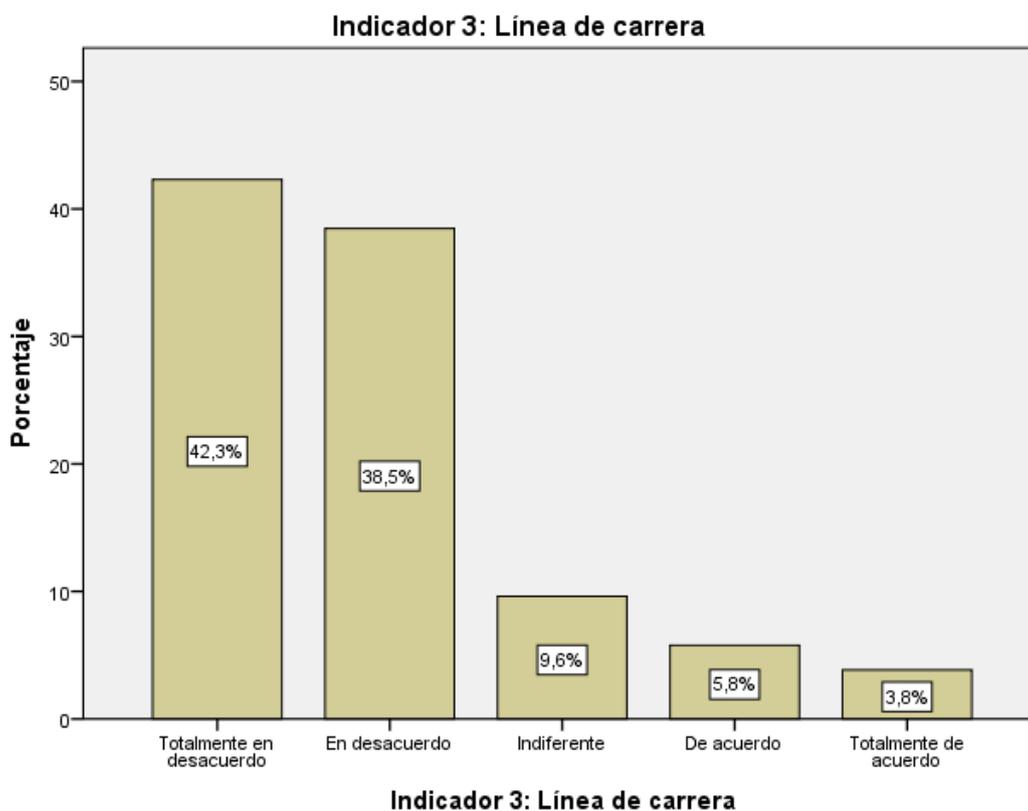
3. Indicador 3: Línea de carrera

Tabla 3: Indicador Línea de carrera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	42,3	42,3	42,3
	En desacuerdo	20	38,5	38,5	80,8
	Indiferente	5	9,6	9,6	90,4
	De acuerdo	3	5,8	5,8	96,2
	Totalmente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 5: Indicador Línea de carrera



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 3 y figura 5 con respecto al indicador Línea de carrera se puede decir que el 42.3% está totalmente en desacuerdo con la posibilidad de realizar una línea de carrera, el 38.5% está en desacuerdo, el 9.6% es indiferente, el 5.8% está de acuerdo y el 3.8% está totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores encuestados no consideran que tienen la posibilidad de seguir una línea de carrera en la empresa y tampoco consideran que el sistema de ascensos sea en base al mérito del trabajador.

4. Indicador 4: Comunicación

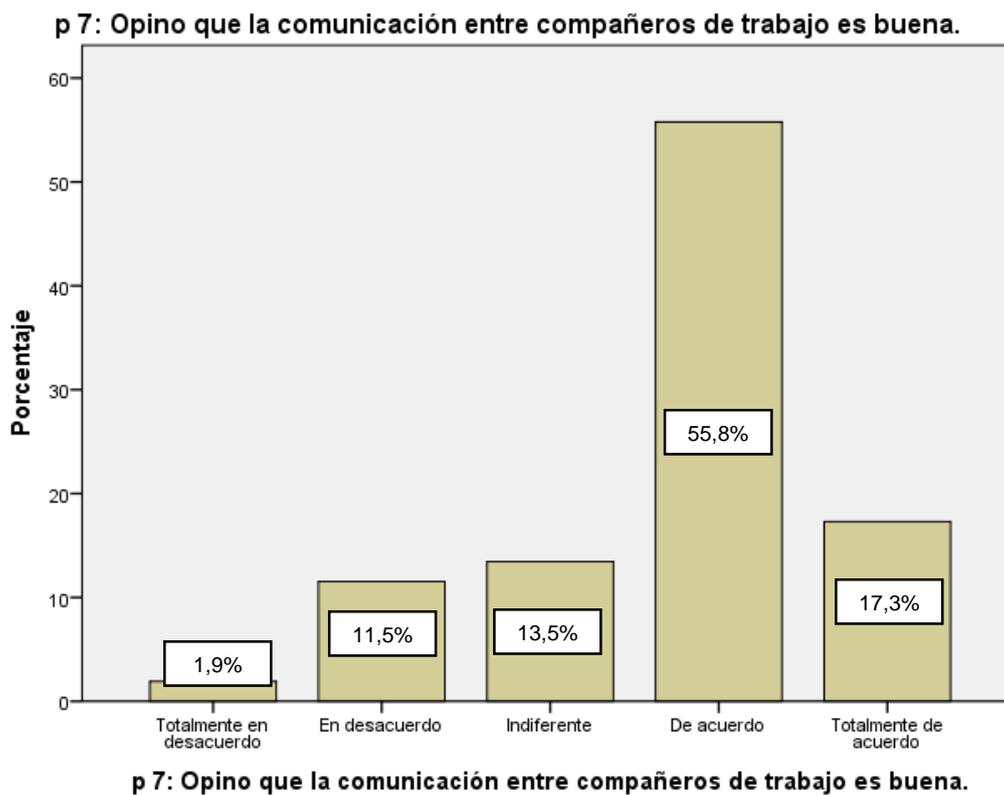
Para explicar este indicador se prefirió mostrar los resultados individuales debido a que los resultados obtenidos en conjunto difieren de los resultados obtenidos por afirmación.

Tabla 4: Opino que la comunicación entre compañeros de trabajo es buena.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	6	11,5	11,5	13,5
	Indiferente	7	13,5	13,5	26,9
	De acuerdo	29	55,8	55,8	82,7
	Totalmente de acuerdo	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
 Datos obtenidos de la investigación

Figura 6: Opino que la comunicación entre compañeros de trabajo es buena



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

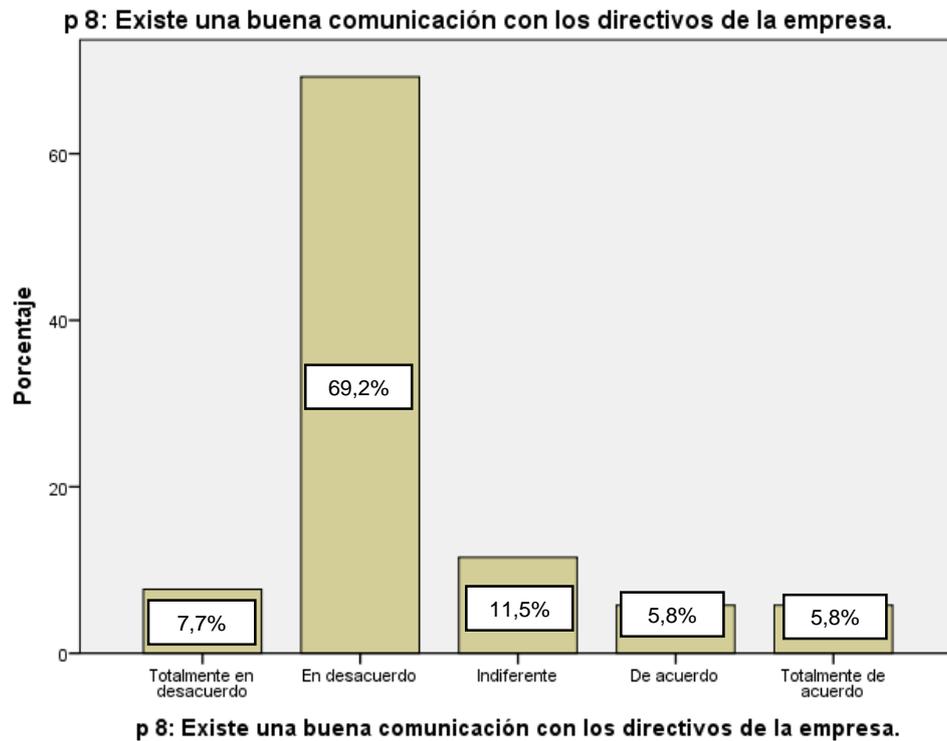
En la tabla 4 y la figura 6 con respecto a la afirmación Opino que la comunicación entre compañeros de trabajo es buena, se observa que el 55.8% de colaboradores está de acuerdo, el 17.3% está totalmente de acuerdo, el 13.5% es indiferente, el 11.5% está en desacuerdo y el 1.9% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 5: Existe una buena comunicación con los directivos de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	36	69,2	69,2	76,9
	Indiferente	6	11,5	11,5	88,5
	De acuerdo	3	5,8	5,8	94,2
	Totalmente de acuerdo	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 7: Existe una buena comunicación con los directivos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 5 y la figura 7 con respecto a la afirmación Existe una buena comunicación con los directivos de la empresa, el 69.2% de los colaboradores encuestados está en desacuerdo, el 11.5% es indiferente, el 7.7% está totalmente en desacuerdo, el 5.8% está de acuerdo y el 5.8% está totalmente de acuerdo.

5. Indicador 5: Liderazgo

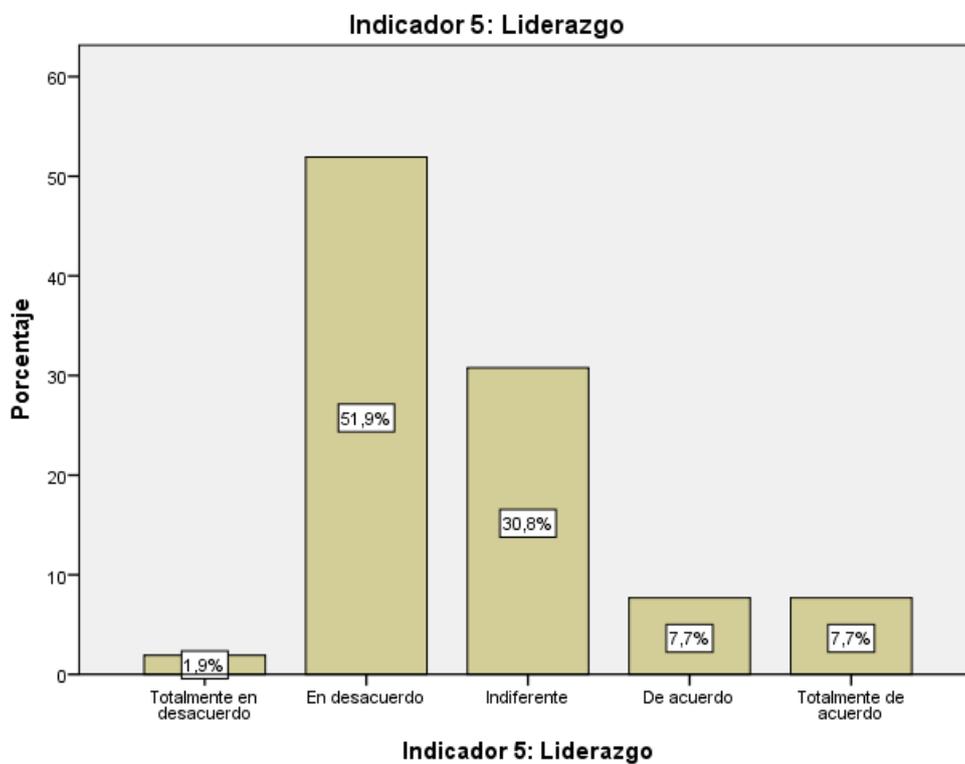
Tabla 6: Indicador Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	27	51,9	51,9	53,8
	Indiferente	16	30,8	30,8	84,6
	De acuerdo	4	7,7	7,7	92,3
	Totalmente de acuerdo	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

Figura 8: Indicador Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 8 con respecto al indicador Liderazgo, podemos observar que el 51.9% está en desacuerdo, el 30.8% es indiferente, el 7.7% está de acuerdo, el 7.7% está totalmente de acuerdo y el 1.9% está totalmente en desacuerdo. Esto significa que la mayoría de trabajadores no consideran que los líderes de la empresa fomenten valores, honestidad, confianza e integridad y tampoco consideran que los directivos se encuentren comprometidos con los objetivos de la empresa o transmitan dicho compromiso.

6. Indicador 6: Relaciones laborales

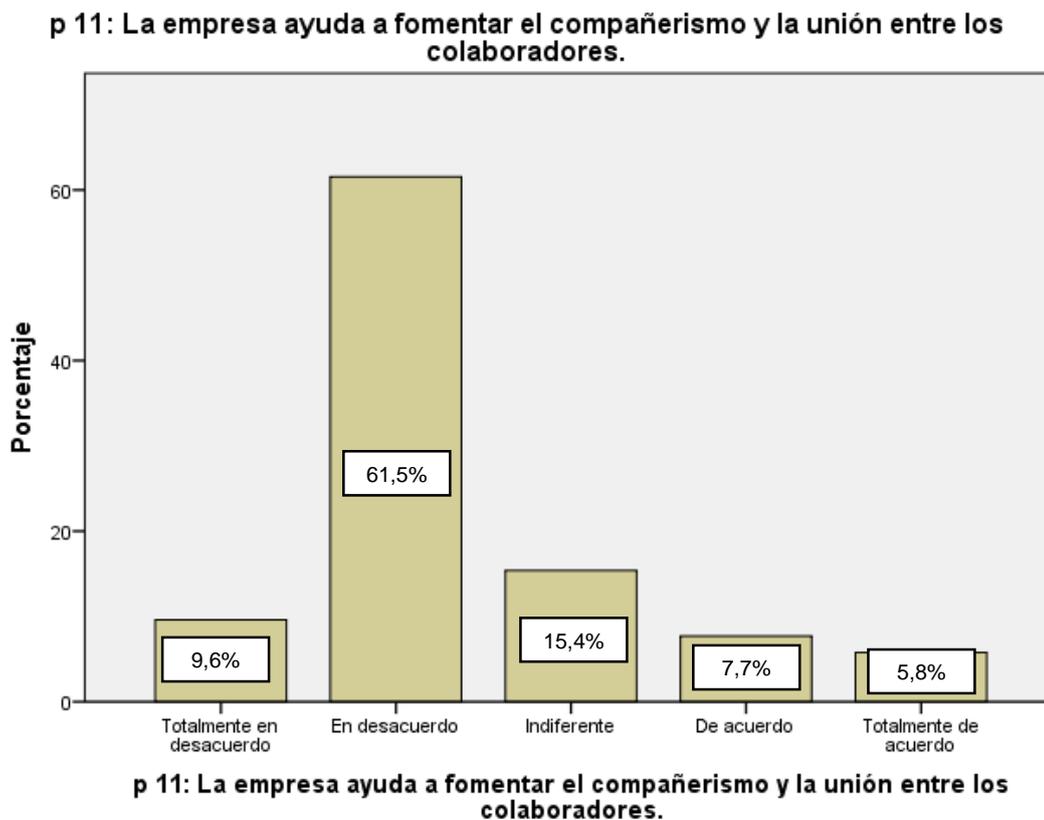
Para explicar este indicador se prefirió mostrar los resultados individuales debido a que los resultados obtenidos en conjunto difieren de los resultados obtenidos por afirmación.

Tabla 7: La empresa ayuda a fomentar el compañerismo y la unión entre los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	9,6	9,6	9,6
	En desacuerdo	32	61,5	61,5	71,2
	Indiferente	8	15,4	15,4	86,5
	De acuerdo	4	7,7	7,7	94,2
	Totalmente de acuerdo	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 9: La empresa ayuda a fomentar el compañerismo y la unión entre los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

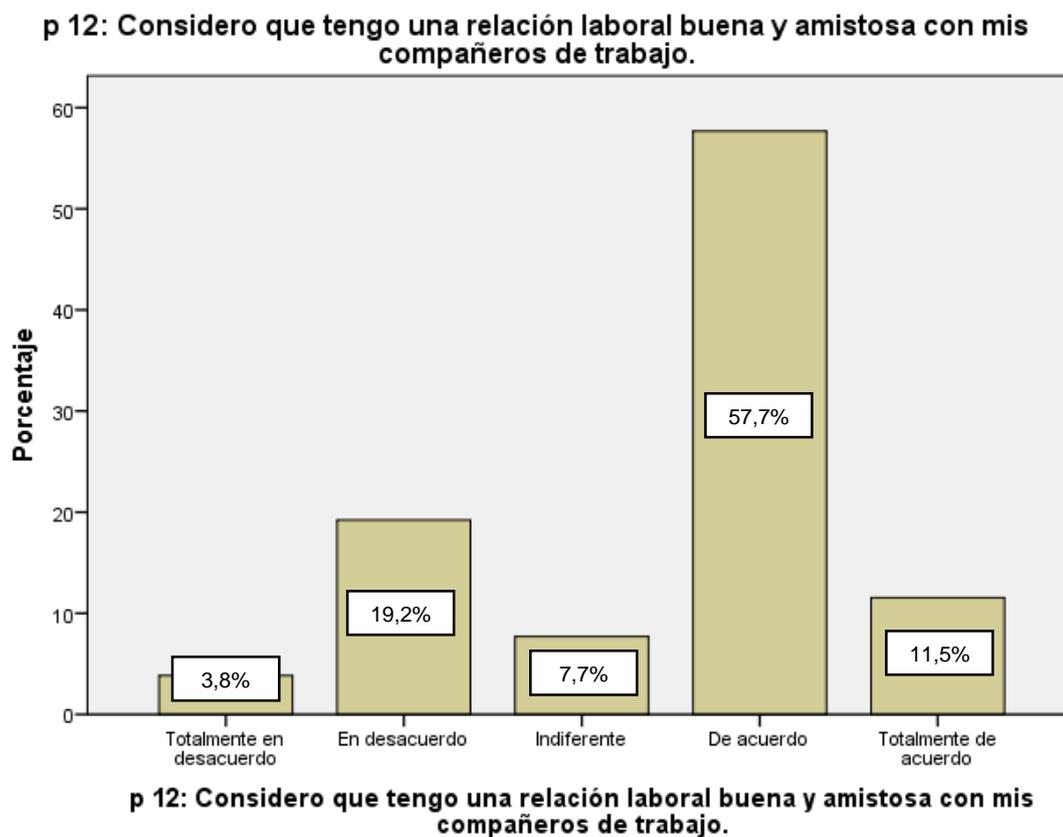
En la tabla 7 y figura 9 con respecto a la afirmación La empresa ayuda a fomentar el compañerismo y la unión entre los colaboradores, podemos observar que el 61.5% de los colaboradores está en desacuerdo, el 15.4% es indiferente, el 9.6% está totalmente en desacuerdo, el 7.7% está de acuerdo y el 5.8% está totalmente de acuerdo.

Tabla 8: Considero que tengo una relación laboral buena y amistosa con mis compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	10	19,2	19,2	23,1
	Indiferente	4	7,7	7,7	30,8
	De acuerdo	30	57,7	57,7	88,5
	Totalmente de acuerdo	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
 Datos obtenidos de la investigación

Figura 10: Considero que tengo una relación laboral buena y amistosa con mis compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

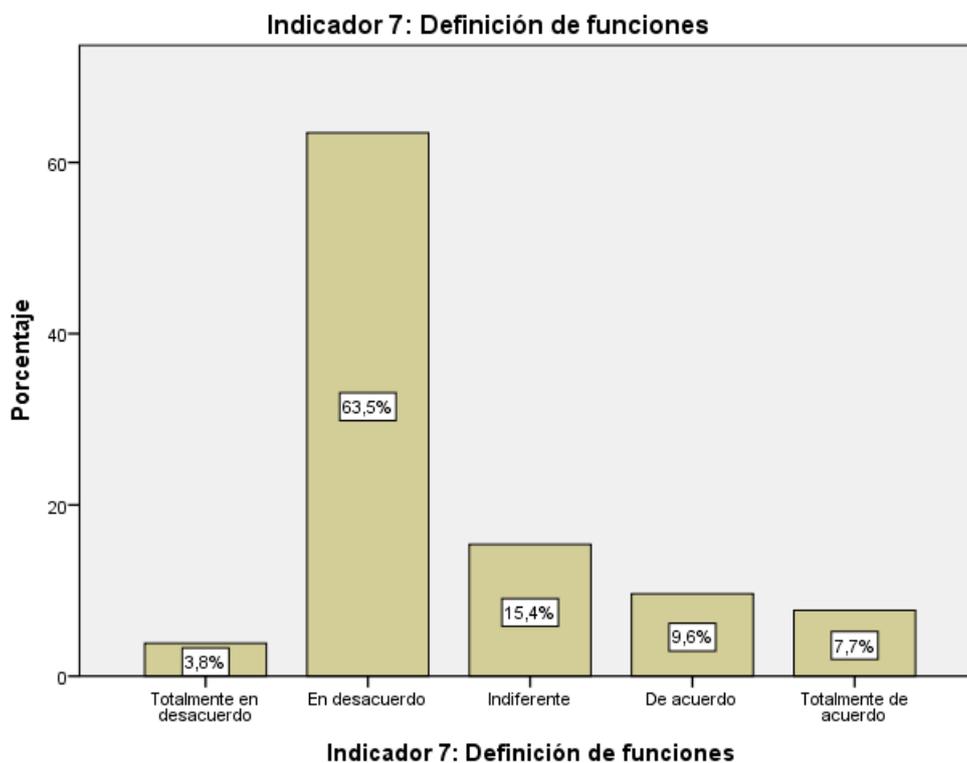
En la tabla 8 y figura 10 se puede observar con respecto a la afirmación Considero que tengo una relación laboral buena y amistosa con mis compañeros de trabajo, que el 57.7% está de acuerdo, el 19.2% está en desacuerdo, el 11.5% está totalmente de acuerdo, el 7.7% es indiferente y el 3.8% está totalmente en desacuerdo.

7. Indicador 7: Definición de funciones*Tabla 9: Indicador Definición de funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	33	63,5	63,5	67,3
	Indiferente	8	15,4	15,4	82,7
	De acuerdo	5	9,6	9,6	92,3
	Totalmente de acuerdo	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 11: Indicador Definición de funciones



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 9 y figura 11 con respecto al indicador Definición de Funciones, podemos afirmar que el 63.5% de los colaboradores encuestados está en desacuerdo, el 15.4% es indiferente, el 9.6% está de acuerdo, el 7.7% está totalmente de acuerdo y el 3.8% está totalmente en desacuerdo. Esto significa que en la empresa las funciones no están claramente definidas y que los perfiles establecidos para los puestos no coinciden con las labores que los colaboradores desempeñan a diario.

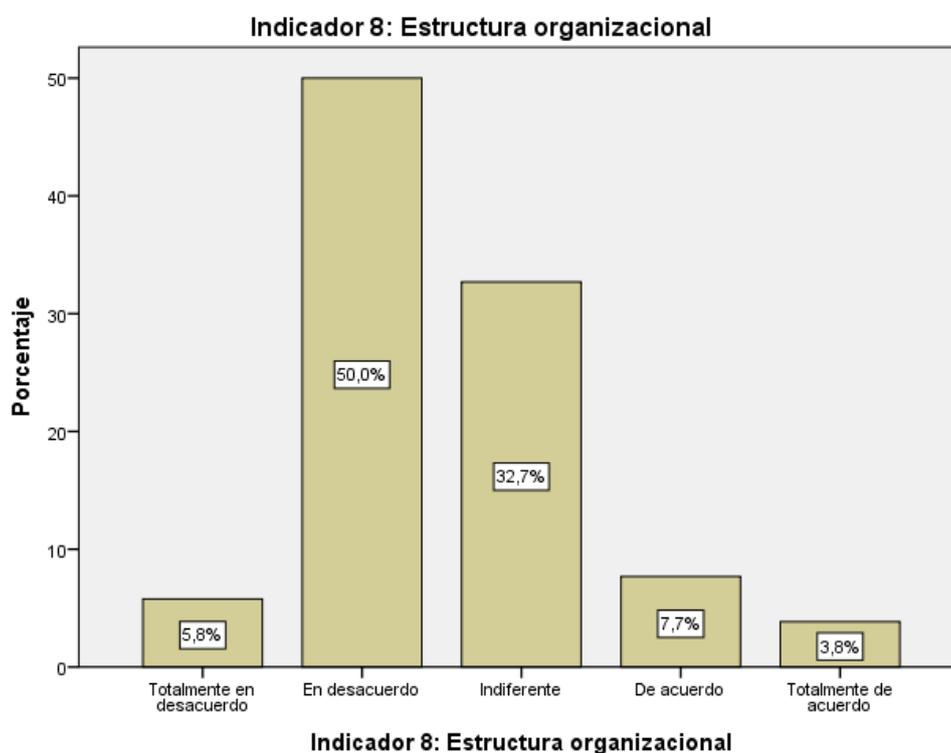
8. Indicador 8: Estructura organizacional

Tabla 10: Indicador Estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	26	50,0	50,0	55,8
	Indiferente	17	32,7	32,7	88,5
	De acuerdo	4	7,7	7,7	96,2
	Totalmente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación

Figura 12: Indicador Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 10 y figura 12 con respecto al indicador Estructura Organizacional, podemos afirmar que el 50% está en desacuerdo, el 32.7% es indiferente, el 7.7% está de acuerdo, el 5.8% está totalmente en desacuerdo y el 3.8% está totalmente de acuerdo. Esto significa que la mayoría de los trabajadores no se sienten parte de la estructura de la empresa y tampoco consideran que la empresa tenga una estructura que permita la comunicación entre todos.

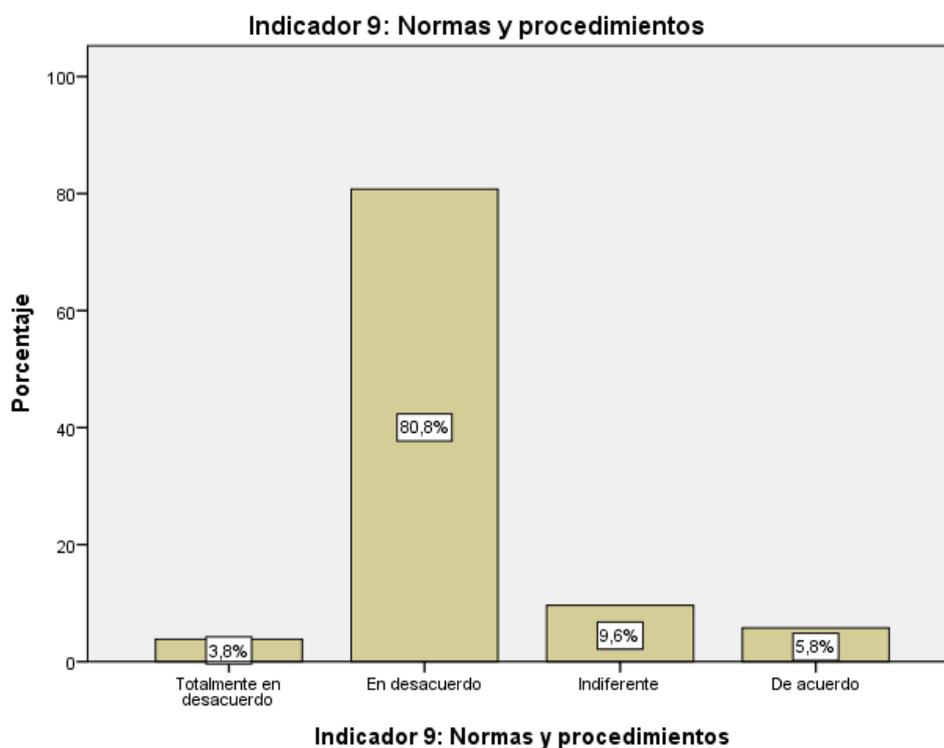
9. Indicador 9: Normas y procedimientos

Tabla 11: Indicador Normas y procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	42	80,8	80,8	84,6
	Indiferente	5	9,6	9,6	94,2
	De acuerdo	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 13: Indicador Normas y procedimientos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 11 y la figura 13 con respecto al indicador Normas y procedimientos, podemos observar que el 80.8% está en desacuerdo, el 9.6% es indiferente, el 5.8% está de acuerdo y el 3.8% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores encuestados no consideran que la organización cuente con un Manual de Organización y Funciones (MOF) actualizado que les facilite realizar sus labores y tampoco consideran que las normas y procedimientos de la empresa beneficien al clima organizacional.

Variable Dependiente: Productividad

10. Indicador 10: Satisfacción

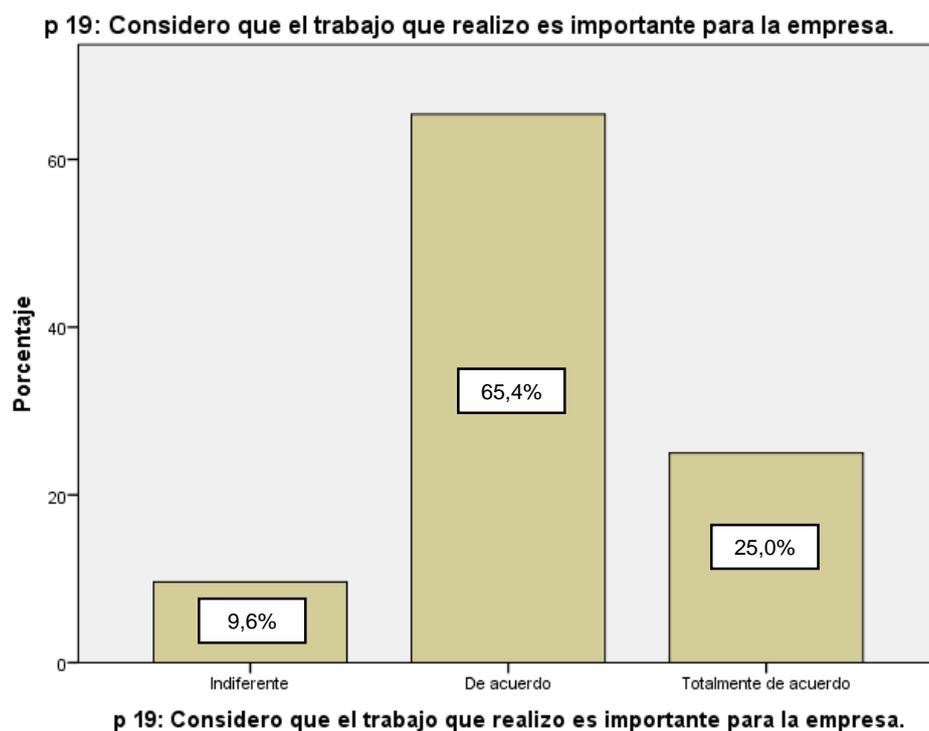
Para explicar el indicador Satisfacción se prefirió mostrar los resultados individuales debido a que los resultados obtenidos en conjunto difieren de los resultados obtenidos por afirmación.

Tabla 12: Considero que el trabajo que realizo es importante para la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	5	9,6	9,6	9,6
	De acuerdo	34	65,4	65,4	75,0
	Totalmente de acuerdo	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 14: Considero que el trabajo que realizo es importante para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

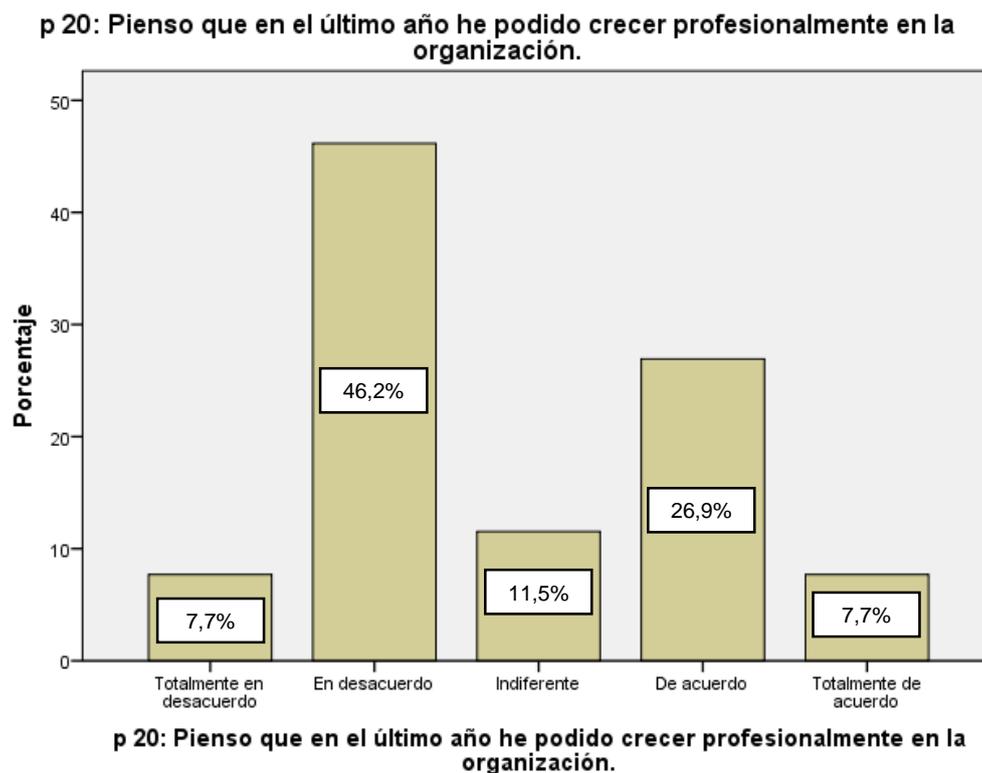
En la tabla 12 y la figura 14 con respecto a la afirmación Considero que el trabajo que realizo es importante para la empresa, podemos observar que el 65.4% de colaboradores encuestados está de acuerdo, el 25% está totalmente de acuerdo y el 9.6% es indiferente.

Tabla 13: Pienso que en el último año he podido crecer profesionalmente en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	24	46,2	46,2	53,8
	Indiferente	6	11,5	11,5	65,4
	De acuerdo	14	26,9	26,9	92,3
	Totalmente de acuerdo	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 15: Pienso que en el último año he podido crecer profesionalmente en la organización



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 13 y figura 15 con respecto a la afirmación Pienso que en el último año he podido crecer profesionalmente en la organización, podemos afirmar que el 46.2% está en desacuerdo, el 26.9% está de acuerdo, el 11.5% es indiferente, el 7.7% está totalmente de acuerdo y el 7.7% está totalmente en desacuerdo.

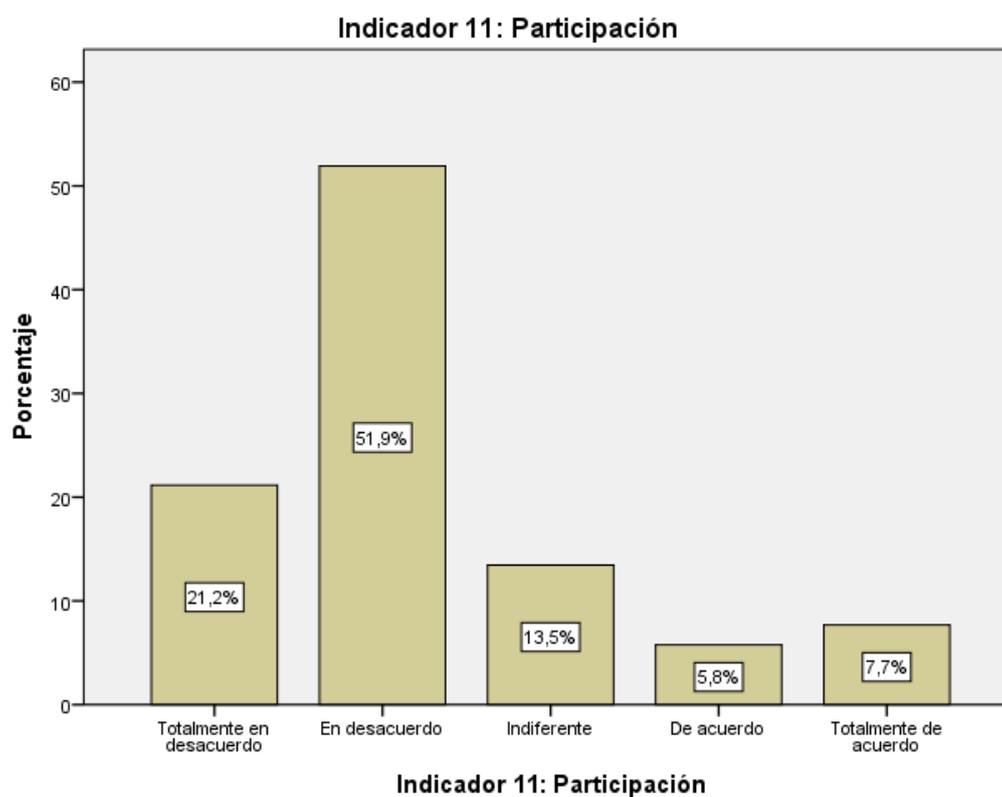
11. Indicador 11: Participación

Tabla 14: Indicador Participación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	21,2	21,2	21,2
	En desacuerdo	27	51,9	51,9	73,1
	Indiferente	7	13,5	13,5	86,5
	De acuerdo	3	5,8	5,8	92,3
	Totalmente de acuerdo	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación

Figura 16: Indicador Participación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 14 y figura 16 con respecto al indicador Participación, observamos que el 51.9% están en desacuerdo, el 21.2% está totalmente de acuerdo, el 13.5% es indiferente, el 7.7% está totalmente de acuerdo y el 5.8% está de acuerdo. Esto nos muestra que la mayoría de los colaboradores encuestados no consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta en la empresa y tampoco consideran que los directivos escuchen a los colaboradores.

12. Indicador 12: Motivación

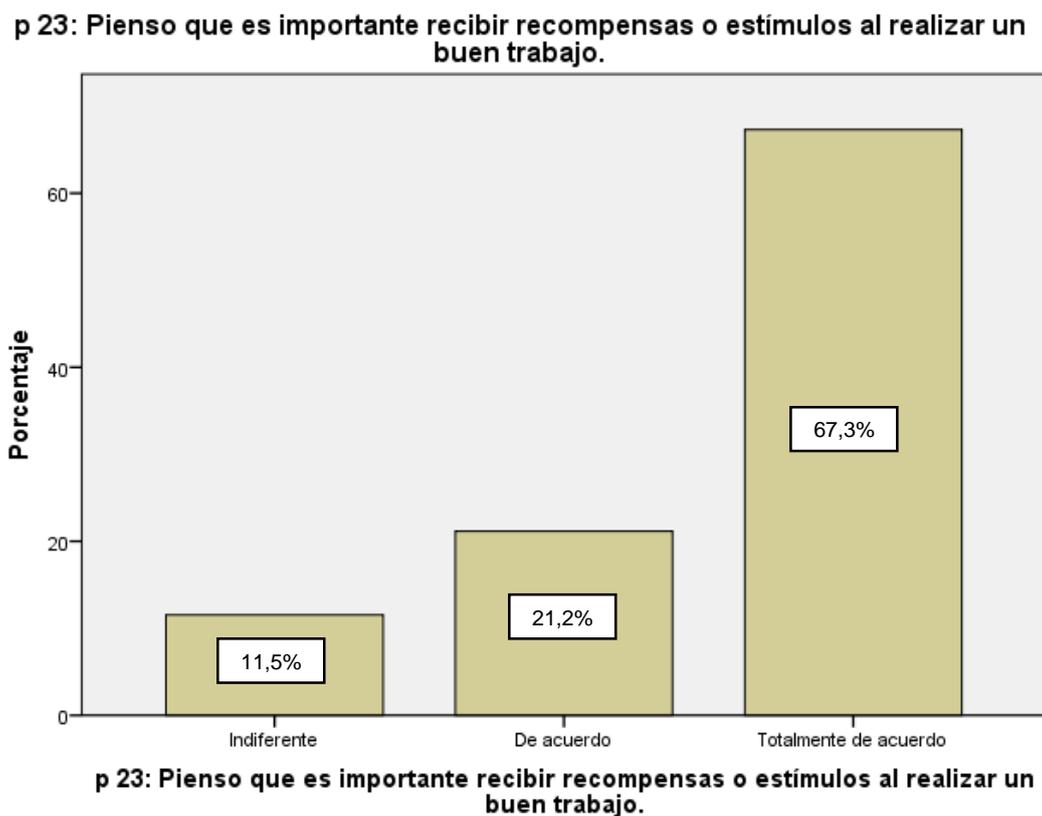
Para explicar el indicador Motivación se prefirió mostrar los resultados individuales debido a que los resultados obtenidos en conjunto difieren de los resultados obtenidos por afirmación.

Tabla 15: Pienso que es importante recibir recompensas o estímulos al realizar un buen trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	6	11,5	11,5	11,5
	De acuerdo	11	21,2	21,2	32,7
	Totalmente de acuerdo	35	67,3	67,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 17: Pienso que es importante recibir recompensas o estímulos al realizar un buen trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 15 y figura 17 con respecto a la afirmación Pienso que es importante recibir recompensas o estímulos al realizar un buen trabajo, se observa que el 67.3% está totalmente de acuerdo, el 21.2% está de acuerdo y el 11.5% es indiferente.

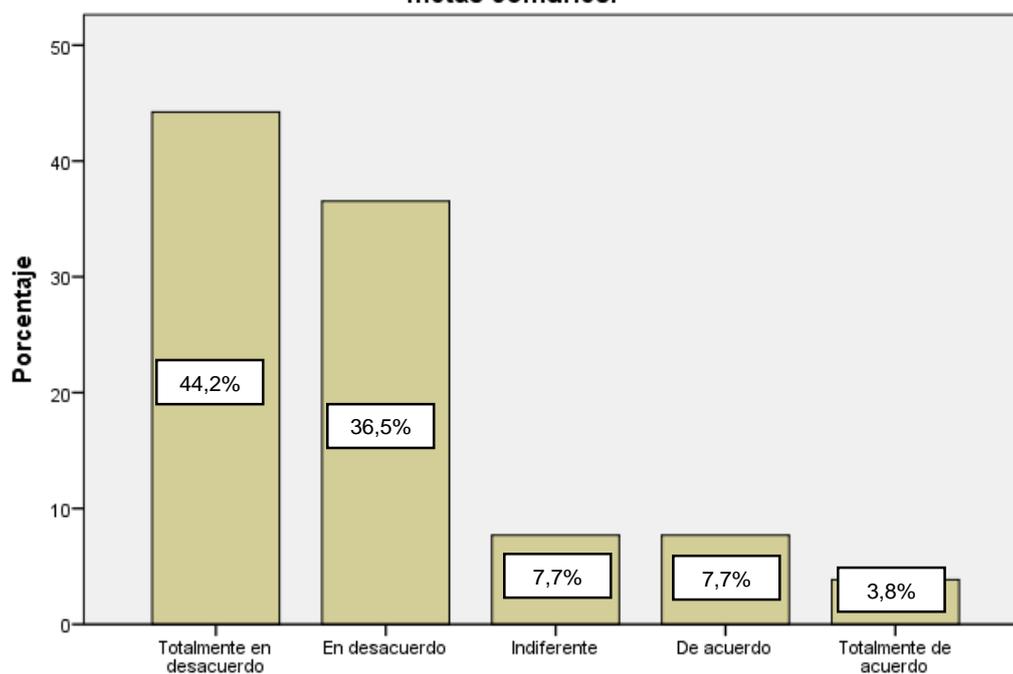
Tabla 16: Considero que en la organización trabajamos motivados para alcanzar las metas comunes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	23	44,2	44,2	44,2
	En desacuerdo	19	36,5	36,5	80,8
	Indiferente	4	7,7	7,7	88,5
	De acuerdo	4	7,7	7,7	96,2
	Totalmente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 18: Considero que en la organización trabajamos motivados para alcanzar las metas comunes

p 24: Considero que en la organización trabajamos motivados para alcanzar las metas comunes.



p 24: Considero que en la organización trabajamos motivados para alcanzar las metas comunes.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

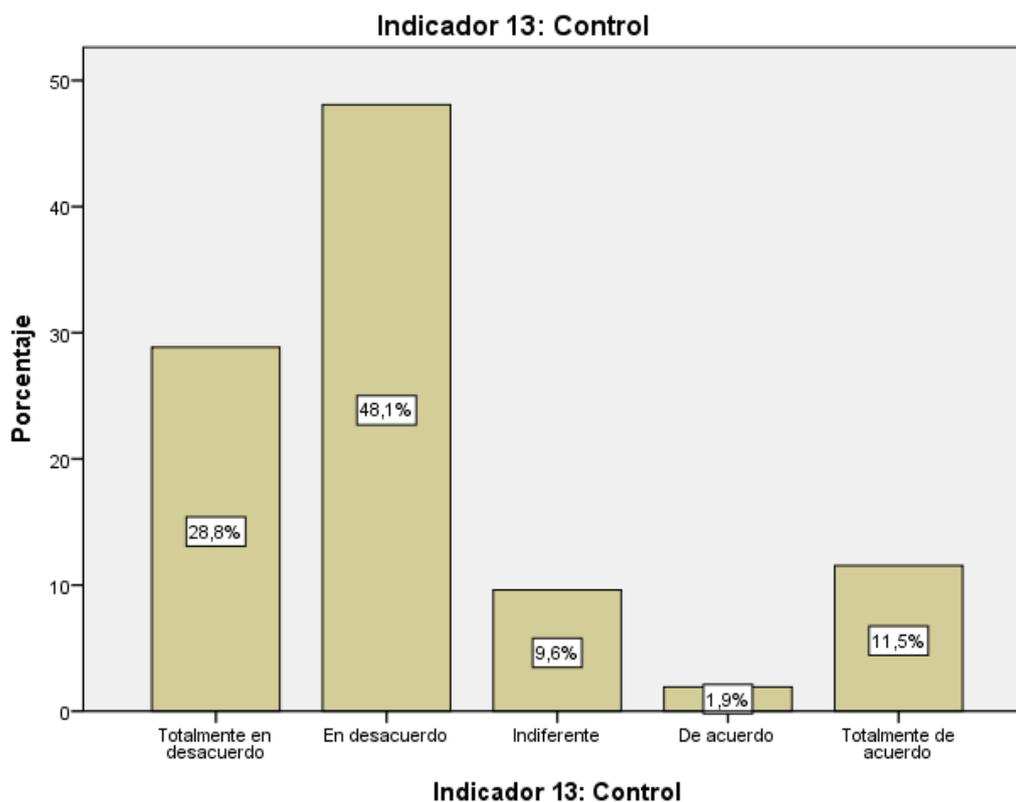
En la tabla 16 y figura 18 con respecto a la afirmación Considero que en la organización trabajamos motivados para alcanzar las metas comunes, se puede afirmar que el 44.2% está totalmente en desacuerdo, el 36.5% está en desacuerdo, el 7.7% es indiferente, el 7.7% está de acuerdo y el 3.8% está totalmente de acuerdo.

13. Indicador 13: Control*Tabla 17: Indicador Control*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	28,8	28,8
	En desacuerdo	25	48,1	76,9
	Indiferente	5	9,6	86,5
	De acuerdo	1	1,9	88,5
	Totalmente de acuerdo	6	11,5	100,0
	Total	52	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 19: Indicador Control



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 17 y figura 19 con respecto al indicador Control, podemos apreciar que el 48.1% está en desacuerdo, el 28.8% está totalmente en desacuerdo, el 11.5% está totalmente de acuerdo, el 9.6% es indiferente y el 1.9% está de acuerdo. Entonces podemos afirmar que la mayoría de los colaboradores no considera que los directivos de la empresa se preocupen porque se cumplan las normas, métodos y procedimientos y tampoco consideran que los directivos realicen un adecuado control de las actividades que se realizan.

14. Indicador 14: Planificación

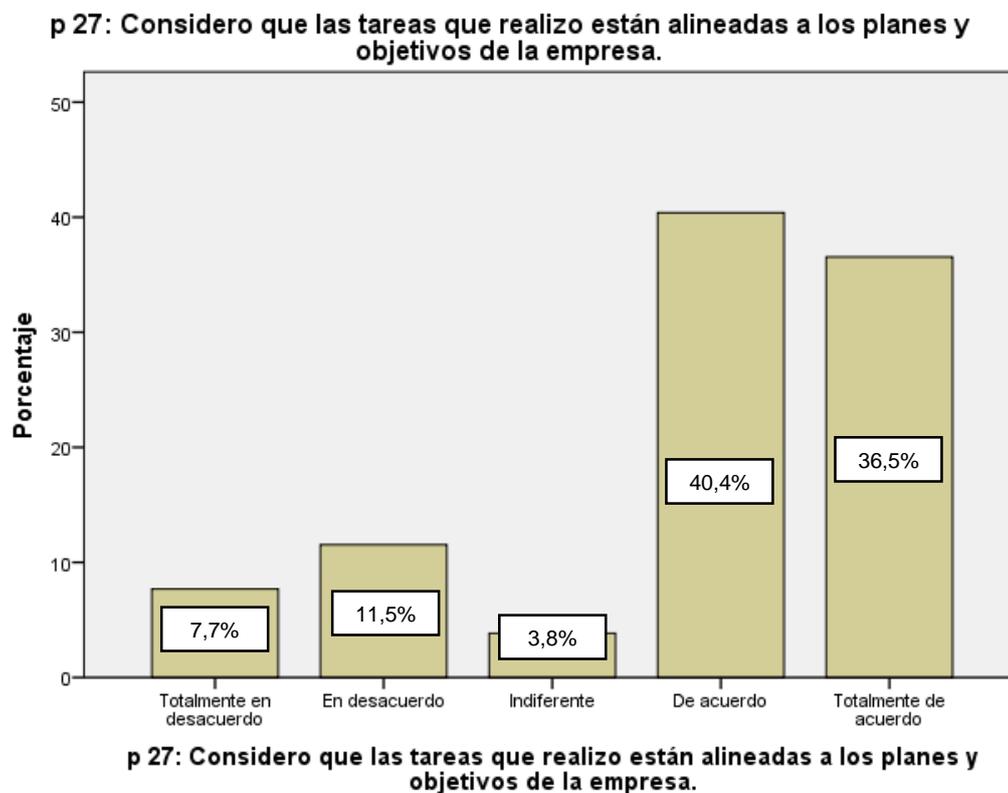
Para explicar el indicador Planificación se prefirió mostrar los resultados individuales debido a que los resultados obtenidos en conjunto difieren de los resultados obtenidos por afirmación.

Tabla 18: Considero que las tareas que realizo están alineadas a los planes y objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	6	11,5	11,5	19,2
	Indiferente	2	3,8	3,8	23,1
	De acuerdo	21	40,4	40,4	63,5
	Totalmente de acuerdo	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 20: Considero que las tareas que realizo están alineadas a los planes y objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 18 y figura 20 con respecto a la afirmación Considero que las tareas que realizo están alineadas a los planes y objetivos de la empresa, podemos apreciar que el 40.4% está de acuerdo, el 36.5% está totalmente de acuerdo, el 11.5% está en desacuerdo, el 7.7% está totalmente en desacuerdo y el 3.8% es indiferente.

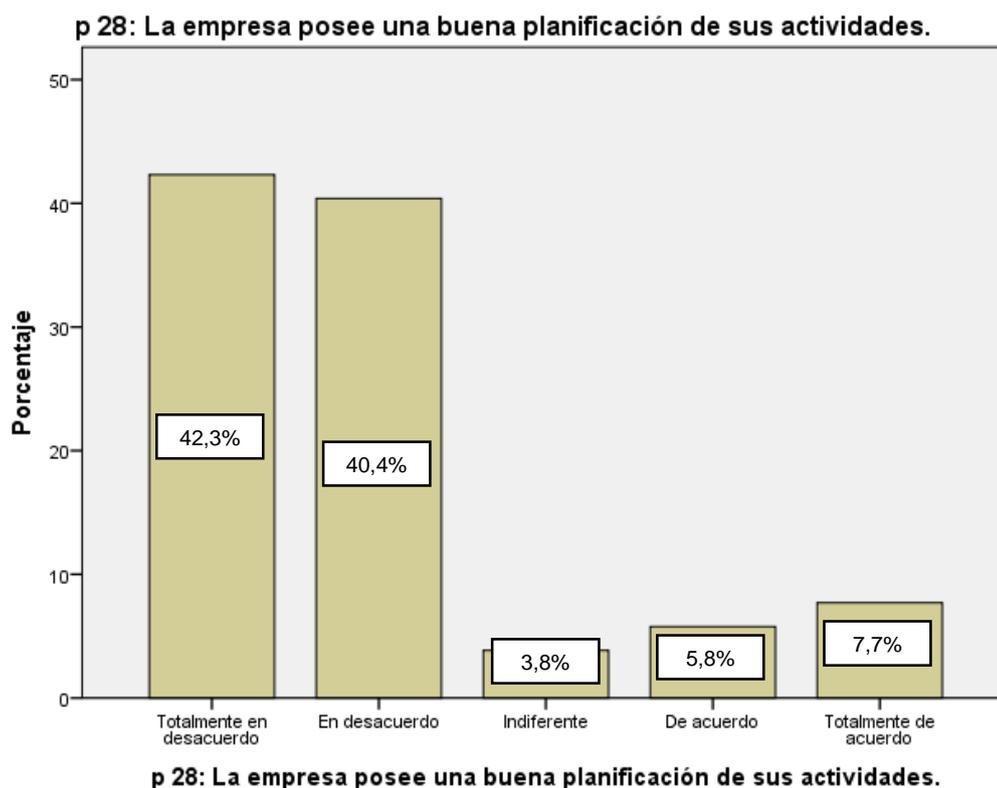
Tabla 19: La empresa posee una buena planificación de sus actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	42,3	42,3	42,3
	En desacuerdo	21	40,4	40,4	82,7
	Indiferente	2	3,8	3,8	86,5
	De acuerdo	3	5,8	5,8	92,3
	Totalmente de acuerdo	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

Figura 21: La empresa posee una buena planificación de sus actividades



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

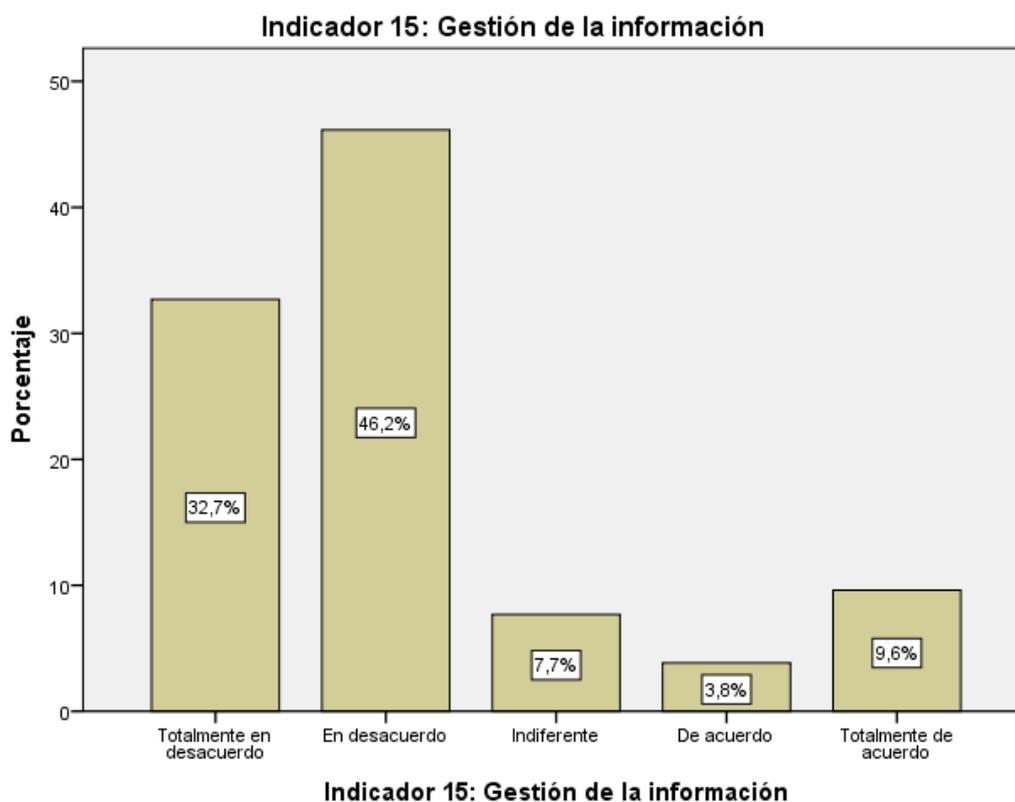
En la tabla 19 y figura 21 con respecto a la afirmación La empresa posee una buena planificación de sus actividades, podemos afirmar que el 42.3% está totalmente en desacuerdo, el 40.4% está en desacuerdo, el 7.7% está totalmente de acuerdo, el 5.8% está de acuerdo y el 3.8% es indiferente.

15. Indicador 15: Gestión de la información*Tabla 20: Indicador Gestión de la información*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	32,7	32,7	32,7
	En desacuerdo	24	46,2	46,2	78,8
	Indiferente	4	7,7	7,7	86,5
	De acuerdo	2	3,8	3,8	90,4
	Totalmente de acuerdo	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 22: Indicador Gestión de la información



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 20 y figura 22 con respecto al indicador Gestión de la información, podemos afirmar que el 46.2% está en desacuerdo, el 32.7% está totalmente en desacuerdo, el 9.6% está totalmente de acuerdo, el 7.7% es indiferente y el 3.8% está de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores encuestados no considera que reciben de manera oportuna la información que necesitan para realizar su trabajo y tampoco consideran que la información con la que cuentan para hacer su trabajo es la adecuada.

16. Indicador 16: Eficiencia

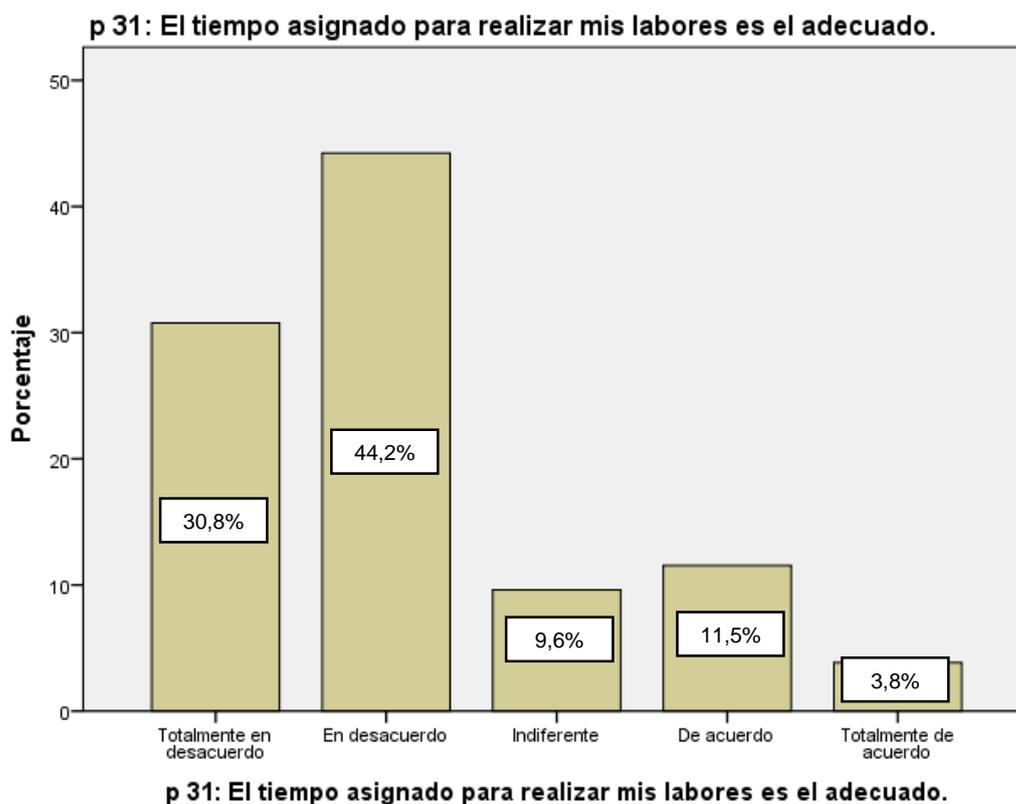
Para explicar este indicador se prefirió mostrar los resultados individuales debido a que los resultados obtenidos en conjunto difieren de los resultados obtenidos por afirmación.

Tabla 21: El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	30,8	30,8	30,8
	En desacuerdo	23	44,2	44,2	75,0
	Indiferente	5	9,6	9,6	84,6
	De acuerdo	6	11,5	11,5	96,2
	Totalmente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 23: El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 21 y figura 23 con respecto a la afirmación El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado, podemos observar que el 44.2% está en desacuerdo, el 30.8% está totalmente en desacuerdo, el 11.5% está de acuerdo, el 9.6% es indiferente y el 3.8% está totalmente de acuerdo.

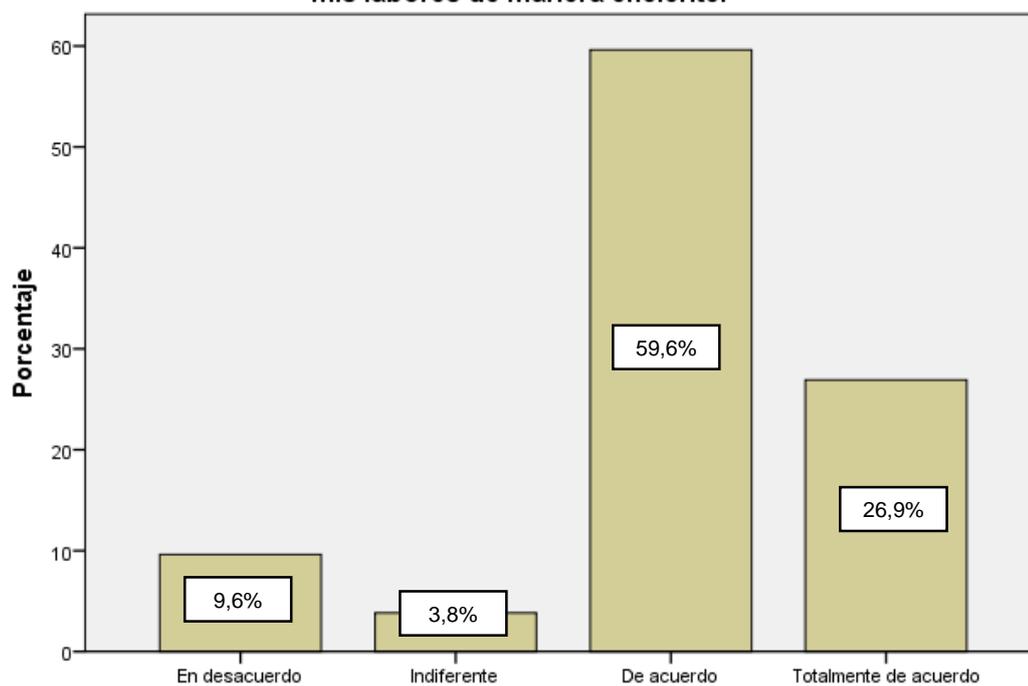
Tabla 22: Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	9,6	9,6	9,6
	Indiferente	2	3,8	3,8	13,5
	De acuerdo	31	59,6	59,6	73,1
	Totalmente de acuerdo	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
 Datos obtenidos de la investigación

Figura 24: Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente

p 32: Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente.



p 32: Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

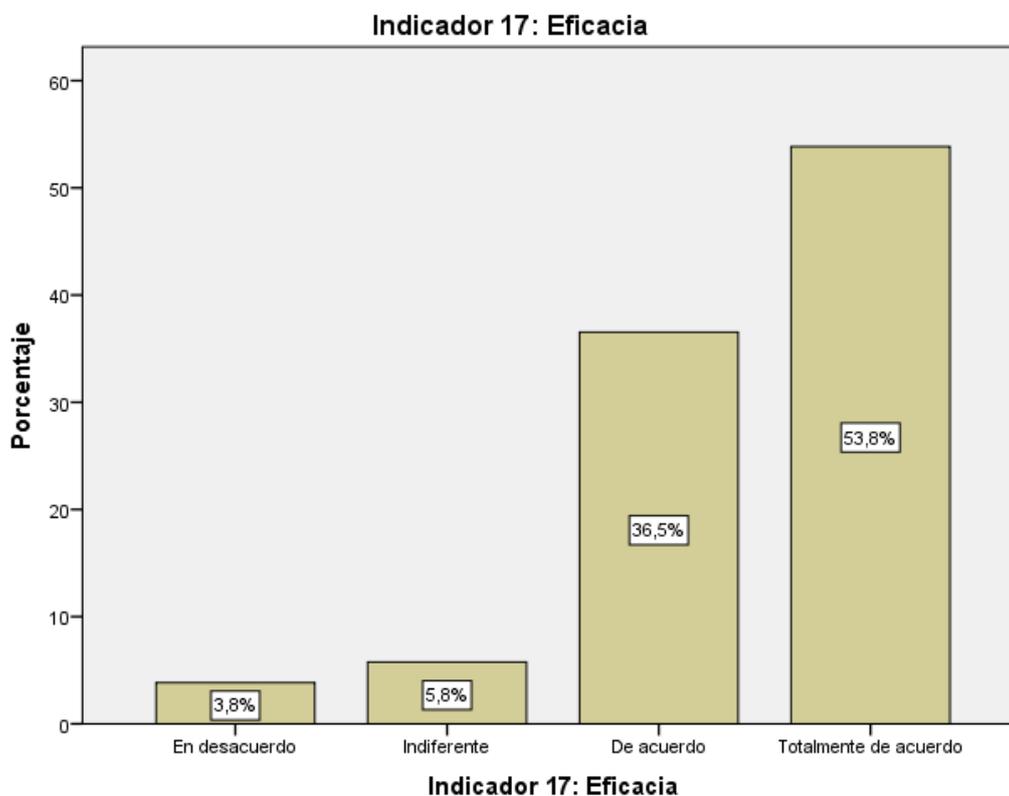
En la tabla 22 y figura 24 con respecto a la afirmación Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente, podemos afirmar que el 59.6% está de acuerdo, el 26.9% está totalmente de acuerdo, el 9.6% está en desacuerdo y el 3.8% es indiferente.

17. Indicador 17: Eficacia*Tabla 23: Indicador Eficacia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,8	3,8	3,8
	Indiferente	3	5,8	5,8	9,6
	De acuerdo	19	36,5	36,5	46,2
	Totalmente de acuerdo	28	53,8	53,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

Figura 25: Indicador Eficacia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 23 y figura 25 con respecto al indicador Eficacia, podemos observar que el 53.8% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo, el 36.5% está de acuerdo, el 5.8% es indiferente y el 3.8% está en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de colaboradores consideran que su formación profesional está acorde de las exigencias que demanda su puesto y también consideran que el margen de error de su trabajo es bajo ya que mantienen una adecuada concentración.

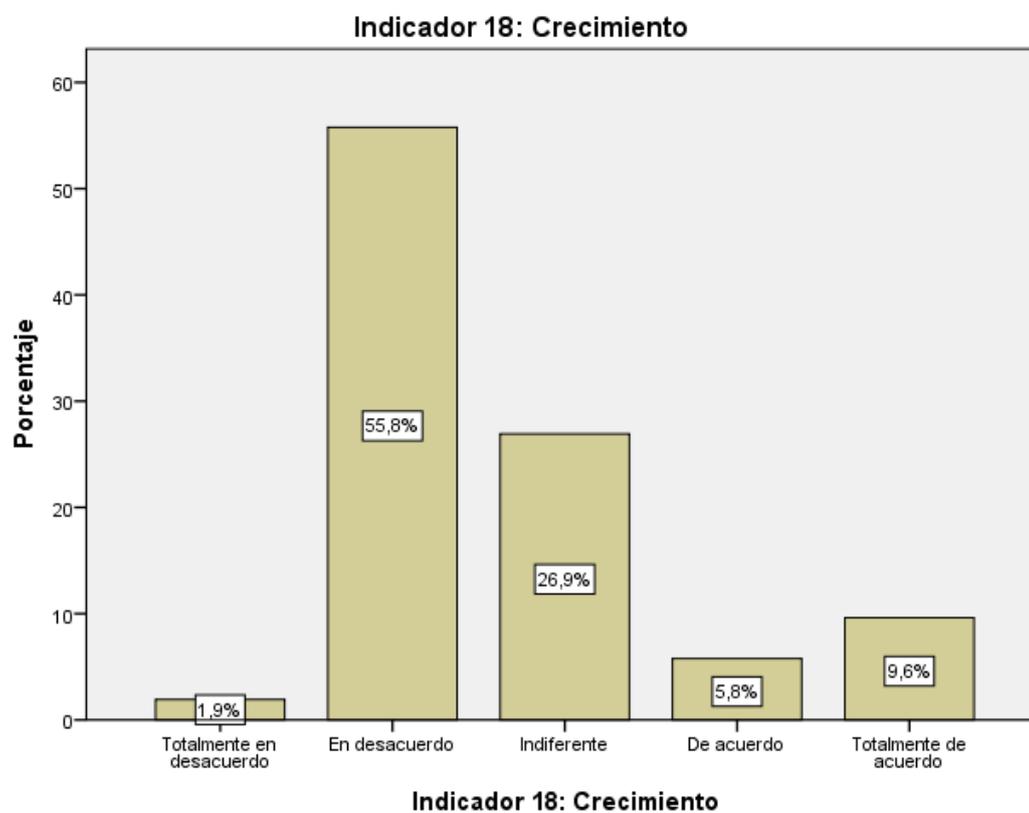
18. Indicador 18: Crecimiento

Tabla 24: Indicador Crecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	29	55,8	55,8	57,7
	Indiferente	14	26,9	26,9	84,6
	De acuerdo	3	5,8	5,8	90,4
	Totalmente de acuerdo	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia
 Datos obtenidos de la investigación

Figura 26: Indicador Crecimiento



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 24 y figura 26 con respecto al indicador Crecimiento, podemos observar que el 55.8% de los colaboradores encuestados está en desacuerdo, el 26.9% es indiferente, el 9.6% está totalmente de acuerdo, el 5.8% está de acuerdo y el 1.9% está totalmente en desacuerdo. Entonces se puede afirmar que la mayoría de trabajadores no considera que la empresa cuente con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores y tampoco sienten que la empresa les brinde oportunidades para mejorar sus habilidades profesionales.

5.2 Análisis de resultados

Para contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas 1,2 y 3 se recogió información con el cuestionario que constó de 36 preguntas, de las cuales 18 pertenecen a la variable independiente (Clima organizacional) y 18 a la variable dependiente (Productividad).

Luego de obtener los resultados del cuestionario, se realizó la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson para el cruce de las preguntas de la variable independiente y de la variable dependiente en las cuales analizamos $18 \times 18 = 324$ contrastes o tablas de contingencia.

5.2.1 Prueba de hipótesis general

- Hipótesis planteada: El clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.
- Hipótesis nula: El clima organizacional no incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

*Tabla 25: Chi-Cuadrado Variable Clima Organizacional*Variable Productividad*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,25 0 ^a	6	0,000
N de casos válidos	52		

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

En la tabla 25 con respecto a la prueba de hipótesis general, el valor Chi cuadrado es de 0.000 con 6 grados de libertad, este valor es menor a 0.05, lo cual indica que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, en consecuencia el clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

5.2.2 Prueba de hipótesis específica 1

- Hipótesis planteada: Las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.
- Hipótesis nula: Las recompensas no inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

*Tabla 26: Chi-Cuadrado Dimensión Recompensa * Variable Productividad*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,00 0 ^a	8	0,000
N de casos válidos	52		

Fuente: Elaboración propia/ Datos obtenidos de la investigación

En la tabla 26 con respecto a la prueba de hipótesis específica 1, el valor Chi cuadrado es de 0.000 con 8 grados de libertad, este valor es menor a 0.05, lo cual indica que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, en consecuencia las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, confirmando de esta forma que la remuneración, la capacitación y la línea de carrera están relacionadas con la productividad de los trabajadores.

5.2.3 Prueba de hipótesis específica 2

- Hipótesis planteada: Las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.
- Hipótesis nula: Las relaciones no inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

*Tabla 27: Chi-Cuadrado Dimensión: Relaciones * Variable Productividad*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,31 6 ^a	6	0,000
N de casos válidos	52		

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

En la tabla 27 con respecto a la prueba de hipótesis específica 2, el valor Chi cuadrado es de 0.000 con 6 grados de libertad, este valor es menor a 0.05, lo cual indica que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, en consecuencia las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, confirmando de esta forma que

la comunicación, el liderazgo y las relaciones laborales están relacionadas con la productividad de los colaboradores.

5.2.4 Prueba de hipótesis específica 3

- Hipótesis planteada: La estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.
- Hipotesis nula: La estructura no incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales.

*Tabla 28: Chi-Cuadrado Dimensión Estructura * Variable Productividad*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,57 1 ^a	6	0,000
N de casos válidos	52		

*Fuente: Elaboración propia
Datos obtenidos de la investigación*

En la tabla 28 con respecto a la prueba de hipótesis específica 3, el valor Chi cuadrado es de 0.000 con 6 grados de libertad, este valor es menor a 0.05, lo cual indica que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por consiguiente la estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, confirmando de esta forma que la definición de funciones, la estructura organizacional y las normas y procedimientos están relacionadas con la productividad de los colaboradores.

5.3 Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general de este estudio, el cual fue determinar que el clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson mencionados en la tabla 25 fueron de 0.000 con 6 grados de libertad, este valor es menor a 0.05, lo cual indica que podemos rechazar la hipótesis nula, en consecuencia se puede afirmar que el clima organizacional incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales. Este resultado resulta similar al obtenido por Soria (2017) en su investigación titulada “Clima Organizacional y Productividad de los Trabajadores de Fabrica Peruana Eternit”, en donde el objetivo general fue comprobar de qué manera el clima organizacional tiene asociación con la productividad de los trabajadores, los resultados que se obtuvieron en dicha tesis con respecto a la prueba de hipótesis general fueron de 0.001, por lo tanto se acepta dicha hipótesis y se puede confirmar que el clima organizacional se asocia positivamente con la productividad de los trabajadores de dicha fábrica. Estos resultados resultan bastante similares a los obtenidos en esta investigación, por lo tanto se puede establecer una similitud entre esta investigación y la realizada por Soria (2017) ya que en ambas tesis se pudo establecer la relación e incidencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores.

De acuerdo al primer objetivo específico, el cual fue determinar que las recompensas inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, los resultados que se obtuvieron en la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson indicados en la tabla 26 fueron de 0.000 con 8 grados de libertad, este valor es menor a 0.05, lo cual indica que se puede rechazar la hipótesis nula, en consecuencia se afirma que las recompensas inciden en la productividad de los

trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, confirmando de esta forma que la remuneración, la capacitación y la línea de carrera están relacionadas con la productividad de los colaboradores. Este resultado resulta similar al obtenido en la investigación realizada por Soria (2017), en donde uno de sus objetivos específicos fue comprobar como la capacitación al personal se puede asociar con la productividad de los colaboradores, los resultados que se obtuvieron en dicha tesis con respecto a la prueba de hipótesis específica fueron de 0.004 por lo tanto se acepta dicha hipótesis y se puede afirmar que la capacitación al personal si está relacionada a la productividad. Este resultado resulta similar al obtenido en la presente tesis ya que se pudo corroborar que la capacitación, la cual forma parte de las recompensas que cada colaborador debería recibir para mejorar su rendimiento laboral, incide en la productividad de los trabajadores de ambos contextos de investigación.

Sobre el segundo objetivo específico, el cual fue determinar que las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, los resultados que se obtuvieron en la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson indicados en la tabla 27 fueron de 0.000 con 6 grados de libertad, este valor es menor a 0.05, lo cual indica que existen razones para rechazar la hipótesis nula, en consecuencia se puede afirmar que las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, confirmando de esta forma que la comunicación, el liderazgo y las relaciones laborales están relacionadas con la productividad de los trabajadores. Este resultado resulta similar al que obtuvo Moreira (2018) en su investigación titulada “El Clima Organizacional y su Influencia en la Productividad Laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí-Ecuador”, en donde uno de sus objetivos específicos fue comprobar si el ambiente social impacta en la

productividad de los trabajadores de dichas instituciones, los resultados que se obtuvieron en dicha tesis con respecto a la prueba de hipótesis específica fueron de 0.892 a un nivel de significancia menor a 0.01 según la prueba de correlación de Spearman, lo cual significa que se acepta dicha hipótesis y se afirma que el ambiente social impacta en la productividad de los trabajadores. Este resultado se asemeja al obtenido en la presente investigación ya que se puede determinar de la misma forma que la dimensión relaciones o ambiente social, el cual también se encuentra conformado por la comunicación y las relaciones laborales, tiene una incidencia en la productividad de los trabajadores de ambos contextos de investigación.

Con respecto al tercer objetivo específico, el cual fue determinar que la estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, los resultados que se obtuvieron en la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson indicados en la tabla 28 fueron de 0.000 con 6 grados de libertad, este valor es menor a 0.05, lo cual indica que la hipótesis nula es rechazada, por consiguiente se afirma que la estructura incide en la productividad de los trabajadores de una empresa de outsourcing de soluciones empresariales, confirmando de esta forma que la definición de funciones, la estructura organizacional y las normas y procedimientos están relacionadas con la productividad de los colaboradores. Este resultado es similar al obtenido por Moreira (2018), en donde uno de los objetivos específicos de su investigación fue verificar si las características estructurales inciden en la productividad de los colaboradores, los resultados que se obtuvieron en dicha tesis con respecto a la prueba de hipótesis específica fueron de 0.864 a un nivel de significancia menor a 0.01 según la prueba de correlación de Spearman, lo cual significa que se acepta dicha hipótesis y se afirma que las características estructurales influyen positivamente en la productividad laboral. Este resultado es semejante al de la presente

tesis ya que se puede corroborar que la estructura o características estructurales (las cuales comprenden la estructura organizacional, las normas y reglas) de las organizaciones investigadas tienen incidencia en la productividad de los colaboradores de ambos contextos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. De acuerdo a la investigación realizada en esta empresa de outsourcing de soluciones empresariales podemos concluir que el clima organizacional tiene una incidencia en la productividad de los trabajadores de la empresa, ya que este no presenta las características adecuadas para que los trabajadores puedan desempeñar sus labores de la mejor manera y por ende, podemos ver que la productividad de los mismos se ve comprometida.
2. Se concluye que las recompensas inciden en la productividad ya que, por ejemplo, los colaboradores no consideran que reciben las recompensas necesarias que los motiven a optimizar su productividad laboral, esto se debe principalmente a que la mayoría de trabajadores (71.2% según el cuestionario realizado) no reciben las capacitaciones necesarias o en algunos casos no reciben ninguna capacitación que les permita mejorar su rendimiento laboral o complementar sus conocimientos profesionales, razón por la cual la productividad de los trabajadores no es la esperada. De igual manera se determina que la mayoría de trabajadores no consideran que las remuneraciones que reciben son justas y equitativas (75% de los colaboradores encuestados), lo cual causa incomodidad en los trabajadores. También se pudo establecer que los colaboradores perciben que dentro de la empresa no tienen la oportunidad de seguir una línea de carrera. Todos estos factores inciden en productividad laboral, la cual se está viendo mermada.
3. En virtud de los resultados, podemos afirmar que las relaciones inciden en la productividad de los trabajadores, ya que la mayoría (69.2%) no considera que mantiene una buena comunicación con los directivos de la empresa. Esto representa un

problema para la productividad de la empresa ya que la comunicación entre colaboradores y directivos es un factor importante para el correcto desarrollo de las actividades laborales. Así mismo se puede precisar que el liderazgo es otro factor que tiene incidencia sobre la productividad, esto es debido a que el 51.9% de colaboradores sienten que los líderes de la empresa no transmiten los valores fundamentales y tampoco se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa, esto representa un riesgo para la productividad debido a que son los directivos de la empresa quienes deben mostrar el perfil más adecuado y las mejores actitudes que inspiren a los trabajadores a desempeñarse de la misma manera. De la misma forma se puede afirmar que la empresa no fomenta el compañerismo y unión laboral, esto también tiene relación con la productividad ya que los colaboradores no sienten que la empresa se preocupe por las relaciones laborales, las cuales son importantes para que un trabajador se sienta cómodo en su ambiente de trabajo y pueda desempeñarse adecuadamente.

4. Para terminar, se determinó que la estructura incide en la productividad de los trabajadores ya que no consideran que la definición de funciones en la empresa sea la adecuada y consideran que realizan más funciones que las que esperaban realizar al momento de su contratación. Esto se traduce como un problema para la productividad ya que el exceso de carga laboral puede crear fastidio y cansancio en los colaboradores, lo cual compromete su productividad. Así mismo se puede establecer que los colaboradores no se sienten parte de la estructura de la empresa y tampoco sienten que dicha estructura les facilite la comunicación, esto se percibe como un sentimiento de desapego hacia la empresa, lo cual podría estar afectando el sentido de pertenencia de los trabajadores. Podemos mencionar también que la empresa no cuenta con un Manual de funciones que ayude a los trabajadores a esclarecer posibles dudas sobre sus labores diarias. Esto representa un gran problema para la empresa ya que los trabajadores

pueden sentirse perdidos al no tener un manual al cual recurrir al sentir dudas sobre su trabajo, representando un problema en su desempeño laboral.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a la organización realizar una evaluación del clima organizacional, se propone que dicha evaluación se realice de manera semestral o anual, de manera que la empresa pueda observar cuáles son las fuentes de mayor conflicto en los colaboradores, las cuales están contribuyendo al desarrollo de actitudes negativas frente a la empresa e incidiendo en su productividad. Para la realización de estas evaluaciones se sugiere usar el instrumento propuesto en la presente investigación o recurrir a otros instrumentos planteados por otros autores con el fin de elaborar un diagnóstico progresivo que permita observar cambios positivos en los resultados obtenidos.
2. Se sugiere a la empresa realizar una inversión en la capacitación de los colaboradores, debido a que una adecuada planificación del recurso humano en cualquier empresa requiere de una política de capacitación constante. Se recomienda que las primeras personas en capacitarse sean los directivos de la empresa ya que ellos son los primeros responsables en la capacitación del personal a su cargo. De esta manera se podría observar una mejora en el desempeño de los equipos de trabajo. La capacitación de todo el personal traería muchos beneficios a la organización como el hecho de generar un incremento en la productividad, en la calidad del trabajo y en la rentabilidad de la empresa, sin mencionar que los colaboradores se sentirían valorados y moralmente comprometidos con la organización. También se recomienda revisar las bandas salariales de la empresa, de manera que se evalúe el hecho de que cada colaborador reciba la remuneración que más se ajuste a su perfil profesional, es importante reconocer lo que realmente un trabajador merece por desempeñar su trabajo, esto hará que se sienta satisfecho y feliz de ser parte de la empresa. De la misma forma se

recomienda desarrollar un proceso de línea de carrera para los colaboradores, en donde se podrían definir prácticas que contribuyan al desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa, esto representaría una ventaja para la organización ya que no solo ayuda a planificar las futuras necesidades de talento humano, también motiva y retiene al personal. Al identificarse los puestos clave y determinar que colaboradores podrían cubrirlos, se pueden desarrollar políticas de capacitación y soporte orientadas a los nuevos requerimientos que puedan presentarse. Se podrían crear sistemas de recompensas por un buen trabajo o por un nuevo objetivo alcanzado, así como bonos de productividad por área que incentive a los trabajadores a seguir alcanzando nuevas metas. De esta manera los trabajadores se sentirían mucho más motivados para alcanzar las metas comunes.

3. Se sugiere trabajar en la comunicación entre los colaboradores y los directivos de la empresa, ya que resulta mucho más positivo mantener una buena comunicación en todos los niveles de la empresa que compartir un ambiente tenso y conflictivo. La buena comunicación entre directivos y colaboradores reduciría el estrés laboral y permitiría un mejor desarrollo profesional ya que incentivaría un feedback continuo el cual contribuiría al aprendizaje, induciendo al crecimiento personal y profesional de los trabajadores. Se recomienda aplicar el método de puertas abiertas, el cual podría flexibilizar las relaciones entre los colaboradores y directivos, con la finalidad de hacer fluir eficientemente la comunicación. De igual manera se recomienda trabajar en la percepción que tienen los colaboradores sobre los líderes de la empresa, ya que son los líderes quienes hacen que la empresa esté alineada en un mismo objetivo, cualquier organización necesita de buenos líderes para perdurar en el tiempo. Se podría invertir en cursos de habilidades blandas para los líderes, que los ayuden a mejorar sus habilidades de liderazgo. También se sugiere desarrollar actividades recreacionales o

sociales en las que todos los colaboradores puedan participar, estas podrían tener una frecuencia bimestral. Con esto se podría incentivar las relaciones laborales y el compañerismo.

4. Finalmente, se recomienda revisar los horarios de cada colaborador y como está distribuida la carga laboral, ya que los trabajadores sienten una sobrecarga laboral. Además se sugiere realizar un Manual de Organización y Funciones en donde estén plasmadas las funciones de cada trabajador, las normas que deben seguir y soluciones a ciertos problemas que se les puedan presentar, de esta manera los trabajadores sentirían mayor tranquilidad y podrían desenvolverse de una mejor manera. Se sugiere potenciar el sentido de pertenencia de los trabajadores, para eso es importante que ellos se sientan valorados en la empresa.

REFERENCIAS

- Alicante, U. d. (2018, Abril 8). *Qué es una entrevista de salida y cómo realizarla en tu empresa*.
Obtenido de Universidad de Alicante: <https://www.unniun.com/que-es-una-entrevista-de-salida-y-como-realizarla-en-tu-empresa/>
- ASOSEC. (2019, Abril 28). *Habilidades gerenciales, tipos e influencia en el liderazgo*.
Obtenido de ASOSEC: <https://asosec.co/2019/04/habilidades-gerenciales-tipos-e-influencia-en-el-liderazgo/>
- Bain, R. (2003). *La Productividad* (Segunda ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Betancourt, D. (2017, mayo 27). *Productividad: Definición, medición y diferencia con eficacia y eficiencia*. Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/productividad/#Como_medir_la_productividad
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Universidad Nacional de Cayo, Mendoza. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico D.F.: Trillas S.A.
- Cequea, M., & Rodríguez, C. (2012). Productividad y factores humanos, un enfoque con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 378-1844. Obtenido de http://oa.upm.es/10777/1/INVE_MEM_2012_96694.pdf

- Cequea, M., & Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos: un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127. Obtenido de http://oa.upm.es/10777/1/INVE_MEM_2012_96694.pdf
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: McGraw-Hill.
- Cristancho, F. (2015, noviembre 27). *Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización*. Obtenido de Talent Clue: <https://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1987). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: Mc-Graw Hill.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Prentice-Hall.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper & Row.
- Duarte, E. (2006). *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*. Proyecto de Tesis, CETYS, Mexicali, Baja California.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México, D.F: Cengage Learning.

- Fietman. (1994). *Factores que afectan la productividad en las Organizaciones*. Colombia: McGraw-hill.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: Internacional Thomson editores.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42(1), 43-65. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gómez, E. (2013, Octubre 18). *Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días*. Obtenido de El confidencial: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/
- Hidalgo, A., Lopez, V., & Granda, I. (2013). *El Outsourcing*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Jiménez, H., & Mosquera, A. (2017). *Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores, de los Departamentos Financieros en Entidades Públicas*. (Tesis de pregrado), Universidad del Pacífico de Ecuador, Quito.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global* (Doceava ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Devito.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lorrén, N. (2018). *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Inproconsa S.A.C. en el Primer Semestre 2017*. (Tesis de pregrado), Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (11 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Marx, K. (2010). *El capital: crítica de la economía política. Libro primero: el proceso de producción del capital* (Vol. III). Siglo XXI de España Editores, S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/47513?page=8>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Servigraphic.
- Monsálvez, S. (2018, Enero 22). *¿Qué es la rotación de personal?* Obtenido de Infoempleo: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>
- Morales, F. (2018, mayo 15). *¿Qué herramientas existen para medir el clima laboral?* Obtenido de Acsendo Blog: <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Moreira, L. M. (2018). *El Clima Organizacional y su Influencia en la Productividad Laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí-Ecuador*. (Tesis doctoral), Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición de ambiente de trabajo*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2017). *Definición de ausentismo*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/ausentismo/>

- Pérez, A. (2013, abril 12). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*.
Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: Manual práctico*. . Oficina Internacional del Trabajo.
- Raffino, M. E. (2020, Mayo 29). *Concepto de Percepción*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/percepcion/#ixzz6TLozKYgu>
- Raffino, M. E. (2020, Marzo 1). *Estructura Organizacional*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/estructura-organizacional/>
- Retos Directivos. (2018, diciembre 5). *Dos dinámicas para fomentar la cohesión grupal*.
Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/dos-dinamicas-para-fomentar-la-cohesion-grupal/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta ed.). México D.F.: Alfaomega.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rodríguez, Y. (2017). *El Clima Organizacional y su Relación con la Productividad en una Industria Productora de Plásticos*. (Tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Roldán, P. (2016, Diciembre 2). *Competitividad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

- Roncancio, G. (2018, Mayo 24). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sánchez, J., & Castillo, C. (2018). *Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS*. (Tesis de postgrado), Universidad La Gran Colombia, Bogotá.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Significados. (2018, Mayo 10). *Significado de Utilitarismo*. From Significados.com: <https://www.significados.com/utilitarismo/>
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial EUB.
- Soria, J. (2017). *Clima Organizacional y Productividad de los Trabajadores de Fabrica Peruana Eternit*. (Tesis de pregrado), Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Sumanth, D. (1996). *Ingeniería y administración de la productividad*. México: McGraw-Hill.
- Valdés , C. (2010, febrero 3). *Clima Organizacional*. From Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/clima-organizacional/>

Vásquez, J. (2017). *El Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016*. (Tesis de pregrado), Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo.

Woodman, L. (1985). Information management in large organizations. *Information management from strategies to action*, 95-114.



APÉNDICE A: Cuestionario de Investigación

En cada una de las afirmaciones siguientes, marque con un aspa el número que mejor se adecúe a su opinión.

Está garantizada la confidencialidad para evitar suspicacias de cualquier tipo

Totalmente en desacuerdo: 1; En desacuerdo: 2; Indiferente : 3; De acuerdo; 4 Totalmente de acuerdo: 5

Preguntas	Escala de Importancia				
	1	2	3	4	5
1. Considero que la remuneración que recibo es justa y acorde a mis capacidades profesionales.					
2. Opino que en la empresa se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que se realiza.					
3. Recibo la capacitación suficiente y pertinente para mejorar mi desempeño laboral.					
4. La frecuencia con la que recibo las capacitaciones es adecuada.					
5. Tengo la posibilidad de seguir una línea de carrera en esta empresa.					
6. Considero que el sistema de ascensos se basa en el mérito del trabajador.					
7. Opino que la comunicación entre compañeros de trabajo es buena.					
8. Existe una buena comunicación con los directivos de la empresa.					
9. Considero que los líderes de la empresa fomentan valores, honestidad, confianza e integridad.					
10. Los directivos de la empresa se encuentran comprometidos con los objetivos empresariales y me transmiten dicho compromiso.					
11. La empresa ayuda a fomentar el compañerismo y la unión entre los colaboradores.					
12. Considero que tengo una relación laboral buena y amistosa con mis compañeros de trabajo.					
13. En la empresa las funciones están claramente definidas.					
14. El perfil profesional establecido para mi puesto coincide con las funciones que desempeño a diario.					
15. Me siento parte de la estructura de la empresa.					
16. La estructura de la empresa facilita la comunicación entre todos.					
17. La organización cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) actualizado que me facilita realizar mis labores.					
18. Las normas y procedimientos de la empresa benefician al clima organizacional.					
19. Considero que el trabajo que realizo es importante para la empresa.					
20. Pienso que en el último año he podido crecer profesionalmente en la organización.					
21. Mis opiniones son tomadas en cuenta en la empresa.					
22. Los directivos de la empresa escuchan a los colaboradores.					

23. Pienso que es importante recibir recompensas o estímulos al realizar un buen trabajo.						
24. Considero que en la organización trabajamos motivados para alcanzar las metas comunes.						
25. Los directivos de la empresa se preocupan porque se cumplan las normas, métodos y procedimientos.						
26. Los directivos realizan un adecuado control de las actividades que llevamos a cabo.						
27. Considero que las tareas que realizo están alineadas a los planes y objetivos de la empresa.						
28. La empresa posee una buena planificación de sus actividades.						
29. Normalmente recibo de forma oportuna la información que necesito para realizar mi trabajo.						
30. Considero que la información con la que cuento para desarrollar mi trabajo es la adecuada.						
31. El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado.						
32. Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente.						
33. Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que demanda mi puesto.						
34. Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una adecuada concentración.						
35. La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores.						
36. Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades profesionales.						