



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del  
Personal Administrativo de una Empresa Eléctrica, Lima - 2021**

**TESIS**

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

**AUTOR**

**Ramírez Salazar, Oswaldo Jonathan  
(ORCID: 0000-0002-7499-6125)**

**ASESOR**

**Iraola Real, William Hugo  
(ORCID: 0000-0001-6458-4285)**

**Lima, Perú**

**2022**

## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor**

Ramírez Salazar, Oswaldo Jonathan

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 41203960

### **Datos de asesor**

Iraola Real, William Hugo

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 10168776

### **Datos del jurado**

**JURADO 1:** Ramos de Rosas Álvarez del Villar, Javier Demetrio, 07794250, 0000-0003-1648-2254

**JURADO 2:** Gálvez Castillo, José Wilhelm, 07813680, 0000-0003-0526-2934

**JURADO 3:** Salazar Quea, Luis Ricardo, 07197152, 0000-0003-0169-9565

**JURADO 4:** Oblitas Vallejo Ivan Antonio, 08219791, 0000-0001-6134-6193

### **Datos de la investigación**

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

#### Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis padres por el constante apoyo ofrecido durante mi desarrollo personal y profesional.

## Agradecimientos

Un agradecimiento especial a todos mis profesores de la universidad, por los valiosos conocimientos transmitidos durante la carrera que fueron la base para el desarrollo de la tesis. Y a las personas que hicieron posible realizar la presente investigación.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es uno de los pilares de los aspectos más importantes de una empresa, un entorno laboral desfavorable provocaría problemas como incremento en los niveles de rotación, ausentismo, renuncias y reducción del esfuerzo y compromiso del personal. Por este motivo es esencial que la dirección considere el desarrollo continuo de la calidad del ambiente laboral, donde todos los integrantes se sientan parte del equipo, traduciéndose en la mejora del rendimiento de los trabajadores.

La presente investigación se centró en la problemática que está atravesando una empresa del sector eléctrico, con presencia en zonas rurales de las provincias de Ica, Lambayeque y Huaura, cuya oficina principal administrativa se encuentra ubicada en Lima. Las áreas administrativas de la oficina en Lima de la empresa eléctrica, atraviesan un bajo rendimiento de su personal manifestado en una disminución del índice de cumplimiento de objetivos. Asimismo, se observó que el clima organizacional es adverso.

La investigación se desarrolló en seis capítulos de acuerdo a la metodología.

En el capítulo I, se desarrolló el planteamiento del estudio, donde se tocó la fundamentación del problema de investigación, la formulación del problema, los objetivos, la justificación e importancia, delimitación y limitaciones.

En el capítulo II, se realizó el marco teórico de la investigación, donde se inició con el desarrollo de los antecedentes nacionales e internacionales y las bases teóricas - científicas de la investigación.

En el capítulo III, se formuló la hipótesis principal e hipótesis específicas de la investigación.

En el capítulo IV, se desarrolló el marco metodológico de la investigación, donde se abarca el tipo y método, diseño específico de la investigación, población y muestra, técnicas de recogida de datos, así como las técnicas de procesamiento y análisis de información.

En el capítulo V, se muestran los resultados obtenidos conformado por los datos cuantitativos, prueba de hipótesis y la discusión de resultados de la investigación.

Finalmente, en el capítulo VI se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones en base a las hipótesis y objetivos de la investigación, del mismo modo se detallan las referencias bibliográficas y apéndice.

## ÍNDICE

Metadatos complementarios.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Introducción.....	v
Índice.....	vii
Lista de Tablas.....	xi
Lista de Gráficos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3

1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. Justificación e Importancia de la investigación.....	4
1.5. Delimitación y Limitaciones de la investigación.....	5
1.5.1. Delimitación.....	5
1.5.1.1. Delimitación teórica.....	5
1.5.1.2. Delimitación espacial.....	5
1.5.1.3. Delimitación temporal.....	5
1.5.2. Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	6
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	11
2.2. Bases teóricas - científicas.....	12
2.2.1. Clima organizacional.....	12
2.2.1.1. Definiciones del clima organizacional.....	12
2.2.1.2. Importancia del clima organizacional.....	16
2.2.1.3. Tipos de clima organizacional.....	17
2.2.1.4. Dimensiones del clima organizacional.....	18
2.2.2. Desempeño laboral.....	24
2.2.2.1. Definiciones del desempeño laboral.....	24
2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral.....	25



2.2.2.3. Evaluación del desempeño laboral.....	26
2.2.2.4. Factores del desempeño laboral.....	27
2.2.2.5. Pasos en el proceso de evaluación del desempeño.....	29
2.2.2.6. Tipos de evaluación del desempeño.....	30
2.2.2.7. Teorías del desempeño laboral.....	33
2.2.2.8. Métodos de evaluación del desempeño. ....	34
2.2.2.9. Dimensiones del desempeño laboral.....	37
2.2.3. Definición de términos básicos.....	41
CAPÍTULO III.....	43
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	43
3.1. Hipótesis y/o Supuestos básicos.....	43
3.1.1. Hipótesis principal.....	43
3.1.2. Hipótesis específicas.....	43
3.2. Matriz operacional.....	44
3.3. Matriz lógica de consistencia.....	45
CAPÍTULO IV.....	46
MÉTODO.....	46
4.1. Tipo y Método de investigación.....	46
4.2. Diseño específico de investigación.....	46
4.3. Población, Muestra o Participantes.....	47
4.4. Instrumento de recogida de datos.....	47
4.5. Técnicas de procesamiento y Análisis de datos.....	47
4.6. Procedimiento para la ejecución del estudio.....	48

CAPÍTULO V.....	49
RESULTADOS Y DISCUSION.....	49
5.1. Datos cuantitativos.....	49
5.2. Análisis de resultados.....	62
5.3. Discusión de resultados.....	73
CAPÍTULO VI.....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
6.1. Conclusiones.....	77
6.2. Recomendaciones.....	79
REFERENCIAS.....	82
APÉNDICE.....	86

## LISTA DE TABLAS

Tabla N°1 Dimensión Estructura de organización de procesos.....	49
Tabla N°2 Dimensión Responsabilidad laboral.....	50
Tabla N°3 Dimensión Recompensa económica y no económica.....	52
Tabla N°4 Dimensión Relaciones del personal.....	53
Tabla N°5 Variable Clima organizacional.....	55
Tabla N°6 Dimensión Habilidades / Capacidades / Necesidades / Rasgos.....	56
Tabla N°7 Dimensión Comportamiento.....	58
Tabla N°8 Dimensión Metas y Resultados.....	59
Tabla N°9 Variable Desempeño laboral.....	61
Tabla N°10 Variable Clima organizacional y Variable Desempeño laboral.....	63
Tabla N°11 Dimensión Estructura de organización de procesos y Variable Desempeño laboral.....	65
Tabla N°12 Dimensión Responsabilidad laboral y Variable Desempeño laboral.....	67
Tabla N°13 Dimensión Recompensa económica y no económica y Variable Desempeño laboral .....	69
Tabla N°14 Dimensión Relaciones del personal y Variable Desempeño laboral .....	71
Tabla N°15 Plan de mejora del Clima organizacional de una empresa eléctrica.....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Principales factores que afectan el desempeño en el puesto.....	28
Gráfico N°2 Proceso de evaluación del desempeño.....	30
Gráfico N°3 Criterios para la evaluación del desempeño.....	38
Gráfico N°4 Dimensión Estructura de organización de procesos.....	50
Gráfico N°5 Dimensión Responsabilidad laboral.....	51
Gráfico N°6 Dimensión Recompensa económica y no económica .....	53
Gráfico N°7 Dimensión Relaciones del personal.....	54
Gráfico N°8 Variable Clima organizacional.....	56
Gráfico N°9 Dimensión Habilidades / Capacidades / Necesidades / Rasgos.....	57
Gráfico N°10 Dimensión Comportamiento.....	59
Gráfico N°11 Dimensión Metas y Resultados.....	60
Gráfico N°12 Variable Desempeño laboral.....	62
Gráfico N°13 Variable Clima organizacional y Variable Desempeño laboral .....	64
Gráfico N°14 Dimensión Estructura de organización de procesos y Variable Desempeño laboral .....	66
Gráfico N°15 Dimensión Responsabilidad laboral y Variable Desempeño laboral .....	68
Gráfico N°16 Dimensión Recompensa económica y no económica y Variable Desempeño laboral .....	70
Gráfico N°17 Dimensión Relaciones del personal y Variable Desempeño laboral .....	72

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general establecer si el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

El diseño del presente estudio fue no experimental, debido a que se basa en acontecimientos existentes dentro de la oficina administrativa de Lima de la empresa eléctrica, hechos que no fueron manipulados. De alcance correlacional, porque se determina el grado de asociación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral. De corte transversal, porque la recopilación de datos de variables se realizó en un solo momento y en un tiempo único (primer semestre del 2021). La muestra es no probabilística e intencional, está conformada por el total de la población que asciende a 82 trabajadores, a quienes se aplicó un cuestionario de 28 preguntas respecto a las dos variables materia de estudio.

Como resultado, se obtuvo que el 83% de los trabajadores encuestados perciben el clima organizacional como desfavorable y percibido como adecuado para el 17% de los encuestados. Finalmente, el 70.7% de los trabajadores encuestados afirman que el desempeño laboral es inapropiado y que debe mejorar, mientras que el 29.3% de los encuestados sostienen que es el correcto.

**Palabras claves:** clima organizacional, desempeño laboral, reconocimiento, integración, interacción personal.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to establish improvement of the organizational climate affects the work performance of the administrative staff of an electric company, Lima, 2021 year.

The design of the present study was non-experimental, because it is based on existing events within the Lima administrative office of the electric company, facts that were not manipulated. Correlational in scope, because the degree of association between the organizational climate and work performance is determined. Cross-sectional, because the data collection of variables was carried out in a single moment and at a unique time (first semester of 2021). The sample is non-probabilistic and intentional, it is made up of the total population of 82 workers, to whom a questionnaire of 28 questions was applied regarding the two variables under study.

As a result, it was obtained 83% of the workers surveyed perceive the organizational climate as unfavorable and 17% of the workers surveyed perceive it as adequate. Finally, 70.7% of the workers surveyed stated that job performance is inadequate and it should be improved, while 29.3% of the workers surveyed stated that it is the right one.

Key words: organizational climate, job performance, recognition, integration, personnel interaction.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1.1. Descripción del problema.

En los países del primer mundo, el clima laboral es considerado como una estrategia efectiva para mejorar las condiciones de una organización, en especial si está atravesando por una crisis o situaciones complicadas, realizar una medición del clima organizacional ofrece a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilitan tomar medidas correctivas. Estos esquemas estructurales conceptualizan al clima organizacional como uno de los aspectos más trascendentes de una empresa, actuando proactivamente para crear y mantener las condiciones de trabajo que necesita la empresa para alcanzar sus objetivos.

En Estados Unidos y Canadá, los escenarios económicos se caracterizan por sus constantes cambios, dinamismo y competitividad, donde las organizaciones desempeñan un rol significativo; lo cual demanda a la gerencia a innovar para lograr la transformación y crecimiento de la empresa. Las empresas modernas y exitosas deben buscar un mejoramiento continuo del clima laboral de la organización, que implique optimizar la productividad, calidad, identificación, lealtad y desarrollo de los trabajadores.

En México y Centroamérica, existe aún un gran porcentaje de empresas con sistemas rígidos para la producción de bienes y servicios, donde no consideran la satisfacción de los trabajadores y se ve reflejado en un clima organizacional inadecuado. Sin embargo, también existen empresas con sistemas flexibles con

capacidad de auto renovación y aprendizaje, con climas de trabajo positivos.

En América Latina las organizaciones que mantienen viejos esquemas estructurales pueden llegar a ser obsoletas si es que no ponen en práctica nuevos patrones, donde no descuiden el factor intangible tan importante como el humano. Por lo tanto, es esencial generar las condiciones pertinentes en el ambiente laboral para que los trabajadores puedan dar lo mejor de sí mismos. La calidad del clima organizacional impacta en forma directa en la motivación de los trabajadores y por lo tanto en su desempeño y productividad.

La empresa eléctrica materia de estudio posee un gran crecimiento en los últimos años, dedicada a la distribución, transmisión, generación y comercialización de energía eléctrica; operación y mantenimiento de sistemas eléctricos, posee concesiones en zonas rurales de las provincias de Ica, Lambayeque y Huaura, cuya oficina principal administrativa está ubicada en Lima, cuenta con diversas áreas como Comercial, Tecnologías de Información, Ingeniería, Administración, Planeamiento y Control entre otras, las cuales vienen atravesando problemas de bajo nivel de compromiso, comunicación deficiente entre las áreas, falta de reconocimientos e incentivos, manejo inadecuado de las incidencias, alta rotación de personal y renuncias, falta de planificación en las actividades, respeto bidireccional escaso, entre otras.

Los problemas descritos evidencian una crítica situación del clima organizacional que afectará el alcance de metas y objetivos trazados por la organización, siendo el propósito de la presente investigación medir el grado de influencia de esta problemática en el desempeño laboral de los trabajadores.



## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema general.**

¿En qué medida el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

¿En qué medida la estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?

¿En qué medida la responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?

¿En qué medida la recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?

¿En qué medida las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?

## **1.3. Objetivos de la investigación.**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Determinar si el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

Determinar si la estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

Determinar si la responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral

del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

Determinar si la recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

Determinar si las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

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

La presente investigación tiene como propósito identificar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de energía eléctrica, rubro sumamente importante para el desarrollo de la sociedad y según lo revisado existen pocas propuestas en materia de clima organizacional en este sector.

De igual manera, tomando en consideración la diversa bibliografía consultada, se afirma que un buen clima organizacional impacta positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores; a pesar de eso, existen organizaciones que no les dan la debida importancia a temas relacionados al clima laboral, sin darle impulso para mejorarlo. Al identificar la relación que existe entre las dos variables y delimitar las acciones que acarrearán un mejor desempeño laboral de los trabajadores, se ofrecerá a la organización información imprescindible para su implementación en la gestión del clima organizacional, que permita incrementar la productividad. Asimismo, la presente investigación puede servir como una referencia teórica y práctica para otros estudios futuros que aborden la misma problemática.

## **1.5. Delimitación y Limitaciones de la investigación.**

### **1.5.1. Delimitación.**

**1.5.1.1. Delimitación Teórica:** El alcance es correlacional, porque tiene como propósito identificar el grado de asociación que existe entre las variables, permite conocer cómo se comporta una variable con respecto al comportamiento de una variable vinculada. Asimismo, el alcance es explicativo porque se centra en las causas y las condiciones en la que se manifiesta la asociación o relación de dos o más variables.

**1.5.1.2. Delimitación Espacial:** El objeto de estudio de la investigación son los trabajadores de las áreas administrativas de la Oficina de Lima de una empresa eléctrica.

**1.5.1.3. Delimitación Temporal:** El estudio de investigación se realizó en el primer semestre del año 2021.

### **1.5.2. Limitaciones.**

La posible limitación consiste que los trabajadores podrían suponer que la encuesta es una evaluación y podrían responder con sesgos.

Respecto al acceso a la información, se tiene la autorización del Gerente General de la empresa para realizar el presente estudio, de igual manera se cuenta con el tiempo imprescindible para su desarrollo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación.

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales.

Bustos, C. (2018), en su investigación **“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Operaciones de la empresa IMUPESA”** (Tesis para optar el Grado de Licenciado en Administración y Gerencia). Universidad Ricardo Palma, Lima.

La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Operaciones de IMUPESA.

En este estudio se utilizó la metodología de investigación no experimental-descriptivo, cuantitativo con método deductivo, empleándose la encuesta como método de recolección de información y el cuestionario como instrumento, la muestra fué de 30 trabajadores del Área de Operaciones.

La investigación llegó a la conclusión que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, es decir en cuanto haya un mejor clima (factores económicos y no económicos) en la empresa IMUPESA; se derivará en mejores resultados en el desempeño.

Rojas, I. (2018), en su investigación **“Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de**

**Policía de Huancayo 2018”** (Tesis para optar el Grado de Master en Gestión Pública). Universidad San Martín de Porres, Lima.

El objetivo del estudio fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo.

El método de investigación fue correlacional no experimental con enfoque cuantitativo, se utilizó el método de la encuesta y el cuestionario como instrumento para la recolección de información.

El trabajo de investigación llegó a la conclusión que el clima organizacional está relacionado al desempeño laboral, hay algunos aspectos del clima organizacional por mejorar como los ambientes donde se realizan las actividades, posibilidades de ascenso, estructura organizacional, asignación de responsabilidades, consideración de ideas y cumplimiento de funciones son irregulares. Por otro lado, concluyó que los trabajadores por lo general tienen un buen desempeño laboral. Se determinó que existe una relación positiva entre el ambiente físico y el desempeño laboral. Concluyó que la estructura organizacional de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo no está relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores.

Estela, E y Puyo, J. (2017), en su investigación **“Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto, 2017”** (Tesis para optar el Grado de Licenciado en Administración mención en Gestión Empresarial). Universidad Peruana

Unión, Tarapoto.

El estudio tuvo como objetivo determinar y analizar el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de las empresas constructoras del distrito de Tarapoto. El método de investigación fué de tipo correlacional, diseño no experimental, con corte transversal, se utilizó el instrumento de cuestionario para la recopilación de datos.

Como producto del análisis de los resultados se concluyó que ambas variables tienen una correlación baja pero significativa, quiere decir, tanto mejor sea el clima organizacional mejor será el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito Tarapoto, en cuanto a dimensiones se determinó que existe una baja pero significativa correlación entre el clima organizacional respecto a las dimensiones de calidad de servicio, productividad, toma de decisiones y conocimiento de los trabajadores.

Rojas, M. (2018), en su investigación **“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del Área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, en el período 2017”** (Tesis para optar el Grado de Licenciado en Administración y Gerencia). Universidad Ricardo Palma, Lima.

El estudio tuvo como objetivo determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del Área de Recursos

Humanos de una empresa de seguridad privada.

La metodología que se aplicó en la investigación fue hipotético-deductivo, de tipo descriptivo y correlacional, de diseño no experimental y corte transversal, se utilizó la encuesta como método para la recolección de información.

Concluido el estudio, se tuvo como conclusión que ambas variables están asociadas, es decir, ante un buen clima organizacional mejor será el desempeño de los trabajadores, determinando como trascendentes en el clima las dimensiones de respeto, comunicación amabilidad y solidaridad. Asimismo, se determinó que el grado de responsabilidad, la interacción personal y la responsabilidad influyen directamente en el desempeño de los trabajadores en la organización.

Tamayo, Ñ y Romero, C. (2019), en su investigación **“El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores Enero - agosto 2018”** (Tesis para optar al Grado de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.

El objetivo del estudio fué precisar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Superintendencia de Mercado de Valores.

Es una investigación no experimental-descriptivo, cuantitativo y correlacional. Como método de recolección de información se utilizó la

encuesta, siendo su instrumento el cuestionario aplicado a 109 trabajadores.

Luego del análisis e interpretación de los datos, se concluyó que el clima laboral está relacionado con el desempeño de los trabajadores de la Superintendencia de Mercado de Valores. Se determinó que la adaptación, satisfacción de necesidades, equilibrio emocional tienen una correlación positiva moderada con el desempeño de los trabajadores.

Ninahuanca, A. (2017), en su investigación **“Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa plásticos CRISMEZ S.R.L., San Juan de Lurigancho”** (Tesis para optar al Grado de Licenciado en Administración). Universidad Cesar Vallejo, Lima.

El trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar la relación existente en el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PLASTICOS CRISMEZ S.R.L. El estudio de investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, no experimental y transversal, el método de recolección de datos fue la encuesta.

En base al análisis de la información recopilada se concluyó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se determinó que hay una correlación significativa entre las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral y comunicación con el desempeño laboral, mientras que las dimensiones de supervisión y condiciones laborales presentan una correlación moderada con el desempeño laboral.



### 2.1.2. Antecedentes internacionales.

Santamaría, J (2020), en su investigación **“Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DATAPRO S.A.”** (Tesis para optar el Grado de Master en desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

El estudio tuvo como objetivo determinar el grado de incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DATAPRO S.A.

El estudio fué de enfoque cuantitativo-cualitativo, de tipo descriptivo-correlacional, no experimental y explicativo. Se utilizó la encuesta como método de recopilación de datos aplicado al 100% de la población que se eleva a 106 trabajadores distribuidos en todas las áreas de la empresa.

Dentro de las conclusiones del estudio se determinó que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de DATAPRO S.A. Se presenta un impacto significativo de las dimensiones comunicación, trabajo en equipo, remuneración, reconocimiento y liderazgo en la variable desempeño laboral, además, existe una incidencia importante de las dimensiones arquitectura organizacional, planificación, autonomía toma de decisiones e innovación en la variable clima organizacional.

Meza, E. (2018), en su investigación **“Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas”** (Tesis para optar el Grado de Master en Administración con acentuación en Recursos Humanos). Universidad de Morelos, México.

México.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los empleados de la Universidad Linda Vista. La investigación fué de tipo explicativo, cuantitativo y transversal. El estudio se realizó en el total de la población que asciende a 135 empleados, en quienes se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de información.

Finalizado el estudio, se concluyó que existe una relación significativa entre las dos variables, en cuanto mejor sea el clima organizacional como efecto se tendrá un mejor desempeño laboral, también se precisa que el estatus laboral influye en la percepción del clima laboral.

## **2.2. Bases teóricas - científicas.**

### **2.2.1. Clima organizacional.**

#### **2.2.1.1. Definiciones del clima organizacional.**

El Clima organizacional nace de la idea de que el hombre se desarrolla en ambientes complejos y dinámicos, debido a que las organizaciones están conformadas por personas, grupos y colectividades los cuales originan comportamientos diversos y que afectan su ambiente. Tomando como referencia a Kurt Lewin, uno de los investigadores pioneros, podemos decir que el comportamiento es el resultado de la interacción del ambiente y la persona, es decir son las características de un medio ambiente laboral en particular, de acuerdo a la percepción directa o indirecta de los trabajadores que se desempeñan en él. Siendo el clima

organizacional capaz de alterar la conducta observable de los integrantes de un grupo. Cabe señalar que el concepto fue introducido por primera vez en psicología industrial /organizacional por Gellerman en 1960.

Según (Gómez, 2013) en la Revista Aposta, donde hace referencia a Kurt Lewin (1951) indica: “El comportamiento humano está influido por el campo psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el clima es relevante para entender aspectos objetivos de la organización”.

Litwing y Stringer (1968) citado por (Hinojosa, 2010) nos dice: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Según (Durand, 2018), quien hace referencia a Rensis Likert (1986), indica: “La relación ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva”.

Según (Chiavenato, 2009), indica: “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”.

Teniendo como base el autor citado en el párrafo anterior, podemos decir que el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.

Según (Rodríguez, 2001) citado por (Hinojosa, 2010) nos dice: “Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

Según Palma S. (2004) citado por (Ninahuanca, 2017) indica: El clima organizacional es la percepción con respecto a su ambiente laboral y está en función a aspectos vinculados como las posibilidades de involucramiento con la tarea asignada, la supervisión que recibe el trabajador, la realización personal, el

acceso a la información de su trabajo, gracias a la coordinación previa con sus compañeros y a las condiciones laborales que evidencian sus tareas, de manera clara y sencilla; en consecuencia, un trabajador que muestre una alta percepción de su medio laboral manifestará un comportamiento positivo dentro de ésta, puede realizar mejor sus actividades de manera eficaz que beneficia al trabajador y la empresa.

Según (Rojas, 2018), donde hace referencia a García (2009), indica: “Las personas viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno”.

El clima organizacional fue estudiado desde el año 1950, este fue conceptualizado de forma individual, donde se refiere a las percepciones de los individuos de su entorno laboral y la segunda conceptualización corresponde a las percepciones que tienen los trabajadores en forma particular y grupal de la organización, influenciadas por aspectos laborales, organizacionales, etc.

De las definiciones planteadas, se puede observar que muchos de los autores utilizan adjetivos como percepción, características, impresiones, sensación, entre otros. Se puede afirmar en conclusión que el clima organizacional es el conjunto de características, políticas, atributos, regulaciones formales y estructurales que

individualizan a cada organización que son relativamente perdurables en el tiempo, la percepción de los individuos que se desenvuelven en la organización, la opinión que se haya formado de ella por los atributos de carácter subjetivo como cordialidad, apoyo, consideración, entre otros; y finalmente las relaciones interpersonales de los trabajadores. El acervo de estos elementos tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

#### **2.2.1.2. Importancia del clima organizacional.**

Según Espín & Torres (2014) citado por (Estela & Puyo, 2017) indica: “Un clima positivo favorece a una mejor motivación y por lo tanto un mayor desempeño por parte de los individuos de la organización”.

La trascendencia del clima organizacional para la empresa radica en su influencia en el rendimiento del trabajador y equipo, referirse al rendimiento no sólo alude a la capacidad de producción del personal, sino también a un mejor uso de sus potencialidades y habilidades que se ven afectadas cuando los trabajadores no conviven en un clima favorable al desarrollo del conjunto.

Está relacionado al nivel de motivación de los trabajadores, en el momento que ésta tiene un alto nivel, el clima organizacional mejora lo cual se evidencia en relaciones de satisfacción y colaboración. Pero cuando la motivación tiene un bajo nivel, el clima organizacional se deteriora trayendo perjuicios para la

empresa presentando desinterés, insatisfacción en los trabajadores, y en caso extremos llevará a enfrentamientos directos con la organización como huelgas, protestas, etc.

### **2.2.1.3. Tipos de clima organizacional.**

Según Brunet (1987), Likert clasifica los tipos de CO en dos subdivisiones:

#### **a. Clima de tipo autoritario: Sistema I autoritarismo explotador.**

Las decisiones se toman en el más alto nivel jerárquico de la organización.

No se tiene confianza en los trabajadores.

Los trabajadores laboran en un ambiente de miedo a los castigos por faltas que puedan cometer.

No existe trabajo en equipo.

La comunicación es del tipo descendente, los empleados sólo acatan órdenes.

#### **b. Clima de tipo autoritario: Sistema II autoritarismo paternalista.**

Las decisiones se toman mayormente en los niveles superiores, pero algunas veces en niveles inferiores a ésta.

Este tipo de clima se da en empresas más estructuradas.

Los empleados tienen la sensación de trabajar en un entorno estable, mientras se alinean a las reglas de la organización.

La confianza y comunicación con sus trabajadores es bastante débil por lo que éstos no se sienten muy identificados con la organización.

**c. Clima de tipo participativo: Sistema III consultivo.**

La directiva posee confianza en sus trabajadores y tiene gran consideración en su trabajo y desarrollo profesional.

A pesar que las decisiones se toman en los altos cargos, ésta se basa en la opinión y comentarios de sus trabajadores.

Es un entorno dinámico donde prevalece la confianza entre los equipos.

La comunicación es del tipo descendente y ascendente.

**d. Clima de tipo participativo: Sistema IV participación en grupo.**

La toma de decisiones es descentralizada, donde la opinión de los trabajadores de los distintos niveles jerárquicos es importante.

Existe gran confianza de los directivos a sus trabajadores.

En la mayoría de los casos las decisiones buscan el beneficio de la empresa y el desarrollo profesional de los trabajadores.

En este ambiente existe gran comunicación, confianza mutua entre superiores y subordinados.

Los trabajadores se sienten motivados y comprometidos con la empresa.



#### 2.2.1.4. Dimensiones del clima organizacional.

Se tomó como referencia los autores más representativos como Litwing y Stringer, Rensis Likert para explicar las dimensiones de medición del clima organizacional.

##### a. Litwing y Stringer.

Litwing y Stringer (1968), proponen las siguientes nueve dimensiones:

**Estructura:** Corresponde a la percepción que los trabajadores tienen respecto a la suma de procedimientos, políticas, tramites y normas que deben realizar en sus actividades. Lineamientos establecidos por la organización que pueden facilitar o dificultar la productividad.

**Responsabilidad:** Hace referencia al sentimiento de independencia que tienen los trabajadores en la realización de sus labores y toma de decisiones, es decir el grado de autonomía que aplica el modelo de supervisión de una organización.

**Recompensa:** Es la apreciación de los miembros de la organización sobre el equilibrio entre el trabajo desempeñado y su reconocimiento mediante la retribución

percibida.

**Desafío:** Es el sentimiento de los trabajadores con referencia a los retos que conlleva el desarrollo de sus labores.

**Relaciones:** Es la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de camaradería existente en el entorno laboral.

**Cooperación:** Es el sentimiento del personal de la empresa respecto al ambiente de apoyo mutuo entre los integrantes de todos los niveles jerárquicos de la organización.

**Estándares:** La percepción de los integrantes sobre la envergadura que da la organización a las normas y exigencias de rendimiento crucial en la competitividad.

**Conflicto:** La apreciación de los integrantes de la organización de aceptar opiniones antagónicas entre empleados o entre trabajadores y directivos sin temor a enfrentarlas buscando la solución de problemas.

**Identidad:** Comprende el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con la organización.

#### **b. Rensis Likert.**

Según (Montúfar, 2013), Rensis Likert sostiene que la percepción de los empleados del clima laboral de una

organización está influenciada por las siguientes variables:

**Variables causales:** Están orientadas a determinar el curso de la evolución y obtención de resultados de la organización. Son variables independientes que sólo pueden ser modificadas por la organización y su administración, comprende la estructura organizativa, estrategias de dirección, normas, políticas, toma de decisiones, comportamiento administrativo, etc.

**Variables interventoras:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la organización, abarca la fidelidad, motivación, metas, percepciones, rendimiento, comunicación y toma de decisiones de los empleados. Estas variables son de vital consideración ya que constituyen los procesos organizacionales.

**Variables de resultado final:** Estas variables surgen como consecuencia de las variables causales e interventoras, hacen referencia a los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancias, pérdidas, etc.

Cabe mencionar, que la interacción de estas variables da como resultado la especificación de dos tipos de clima organizacional, el de tipo autoritario y de tipo

participativo anteriormente mencionadas en el presente capítulo.

Rensis Likert citado en (Santamaría, 2020) mide la percepción del clima organizacional mediante las siguientes ocho dimensiones:

**Estilo de autoridad:** Es la manera como se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.

**Esquemas motivacionales:** Los procedimientos que instrumenta la organización para motivar a sus trabajadores.

**Comunicación:** Se refiere a los tipos de comunicación (ascendente, descendente y lateral) y su forma de ejercerlos.

**Proceso de influencia:** La trascendencia de la interacción entre jefe y subordinado para fijar los objetivos en la organización.

**Proceso de toma de decisiones:** La pertinencia de la información utilizada en la toma de decisiones, asimismo la distribución de las funciones.

**Proceso de planificación:** La forma en la que se establecen los objetivos de la organización y su plan de ejecución.

**Proceso de control:** La manera en que la organización

distribuye y aplica el control en todas sus instancias.

**Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:**

Métodos establecidos para la medición de los propósitos y la mejora según lo deseado.

**c. Pritchard y Karasick.**

Pritchard y Karasick citados en (Santamaría, 2020), proponen once dimensiones necesarias para la medición del clima organizacional:

**Autonomía:** Se refiere al grado de independencia que el trabajador tiene en la toma de decisiones en el ejercicio de su trabajo.

**Conflicto y cooperación:** Se trata el grado de cooperación existente entre los empleados en su trabajo.

**Relaciones sociales:** Esta dimensión considera el tipo de ambiente social y amistad que existe en la organización.

**Estructura:** Corresponde las normas, políticas que establece la organización para el desarrollo de las tareas.

**Remuneración:** La manera de retribuir el trabajo del personal (sueldos, beneficios sociales, etc.).

**Rendimiento:** La relación existente entre la remuneración y el trabajo bien realizado de acuerdo a las habilidades del empleado.

**Motivación:** Corresponde a las estrategias motivacionales que la organización emplea en sus trabajadores.

**Estatus:** La trascendencia que la organización le da a las diferencias jerárquicas.

**Flexibilidad e innovación:** Analiza la forma que una organización toma la decisión de experimentar cambios y su capacidad de adaptarse.

**Centralización de toma de decisiones:** La medida en la que la organización delega la toma de decisiones en su estructura jerárquica.

**Apoyo:** Esta dimensión explica el soporte que la organización a sus empleados frente a problemas.

## **2.2.2. Desempeño laboral.**

### **2.2.2.1. Definiciones del desempeño laboral.**

Según Chiavenato, citado por (Estela & Puyo, 2017) nos dice: Que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como los actitudinales que corresponden a: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización, y factores operativos como son: conocimiento de trabajo; calidad; cantidad; exactitud; trabajo en equipo y liderazgo.

De acuerdo a (Bustos, 2018), quien cita a Stoner (1994) indica: “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

De las teorías planteadas en líneas anteriores podemos decir que el desempeño laboral es la forma de desenvolverse de un empleado al efectuar tareas y funciones en un cargo asignado en el contexto laboral orientado al cumplimiento de metas. La medición del desempeño laboral se concentra en las competencias del trabajador, grado de aportación del empleado a los objetivos propuestos y el potencial que tiene por desarrollar.

#### **2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral.**

Según (Chiavenato, 2009), podemos argumentar las razones por las cuales las organizaciones tienen interés en evaluar el desempeño de su personal:

**Recompensas:** La evaluación permite a la organización tener juicio sistemático, la cual hará posible argumentar concretamente incrementos de salarios, promociones, transferencias, etc.

**Realimentación:** La evaluación hace posible recabar información de la percepción que tienen las personas que interactúan diariamente con el trabajador.

**Desarrollo:** La evaluación permitirá que cada trabajador tenga conocimiento de sus fortalezas y debilidades.

**Relaciones:** La evaluación hará posible que el trabajador mejore sus relaciones personales debido a que puede ser evaluado por los gerentes, pares y subordinados.

**Percepción:** La evaluación permitirá al trabajador tener conocimiento de la percepción que tienen los demás trabajadores sobre su persona, mejorando la apreciación que tiene de sí mismo y de su entorno social.

**Potencial de desarrollo:** La evaluación posibilita a la organización conocer el potencial de desarrollo de sus trabajadores, pudiendo establecer un plan de carrera para ellos.

**Asesoría:** La evaluación permite a los gerentes o especialistas obtener información con el fin de asesorar u orientar a los trabajadores.

### **2.2.2.3. Evaluación del desempeño laboral.**

Se presentan diversas teorías de autores en orden cronológico:

Zerilli, (1973), manifiesta que es una apreciación del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que es parte, se da periódicamente conforme a una técnica, realizado por una o más personas encargadas que conozcan al individuo y su trabajo.

Sikula, (1989), indica que es la asignación de un valor al desenvolvimiento del empleado, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.



Harper & Lynch, (1992), indica que es una técnica que pretende apreciar, en forma sistemática y objetiva, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza según los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.

Puchol, (1995), indica que es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Mesa Espinosa, (2000), manifiesta que consiste en la identificación y medición del logro de objetivos de la labor de un individuo, la eficiencia con la que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

Morales Cartaya, (2009), refiere como un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, lo realiza el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

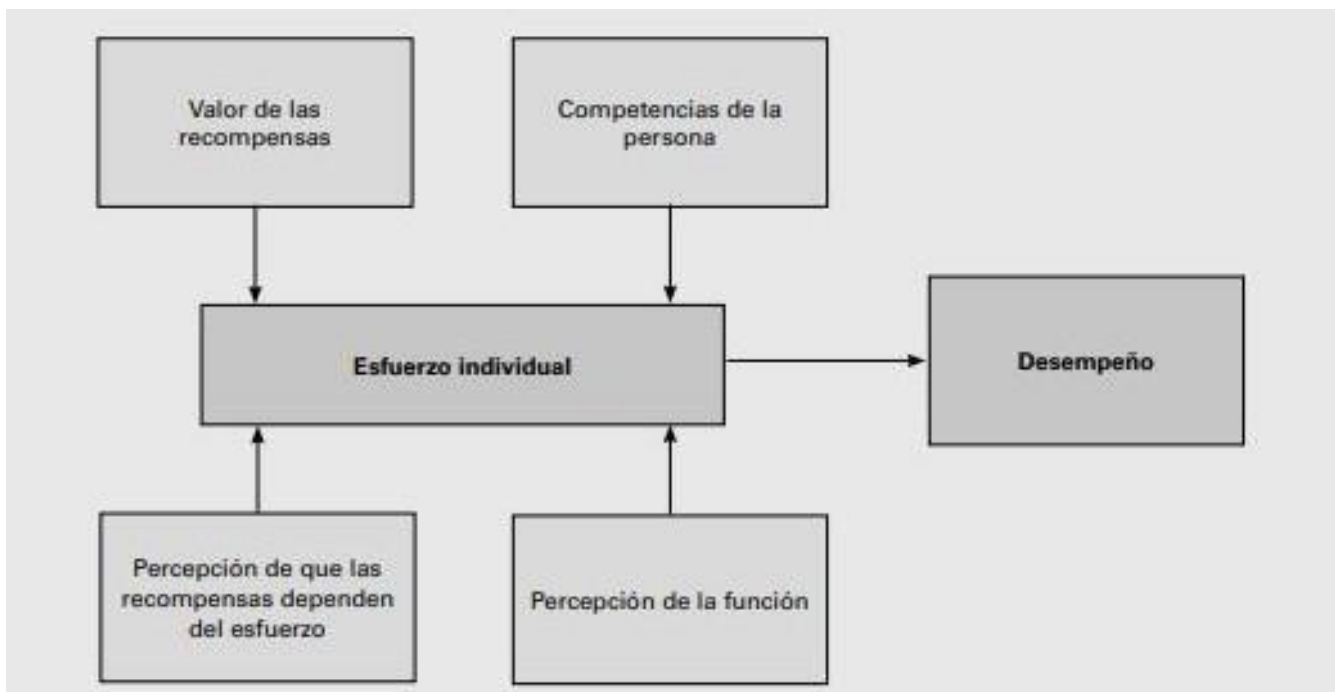
(Chiavenato, 2009) nos dice: Es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que

desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

#### **2.2.2.4. Factores del desempeño laboral.**

Según (Chiavenato, 2009), el desempeño laboral estará afectado por una gran cantidad de factores y variará entre una persona y otra. El autor citado indica que algunos de los principales factores serán la forma de percepción que le da cada individuo a la relación costo – beneficio determinarán el esfuerzo de cada individuo en el trabajo. Además, el desempeño dependerá de las condiciones individuales de cada trabajador y de su percepción del puesto en el que se desenvuelve.

Gráfico 1: Principales factores que afectan el desempeño en el puesto.



Fuente: (Chiavenato, 2009).

De acuerdo a (Santamaría, 2020), quien cita a Quintero, Africano, y Faría (2008), se identifican como factores que influyen de forma directa en el desempeño laboral a los siguientes:

**Satisfacción hacia el trabajo:** Conjunto de percepciones tanto positivas como negativas respecto a su trabajo, lo cual influirá directamente en sus actitudes durante su desenvolvimiento.

**Autoestima:** Conjunto de percepciones, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamientos que tiene el trabajador sobre sí mismo, lo cual influirá en la forma de enfrentar los desafíos laborales que se le presenten. Una autoestima en el trabajo elevada ayudará al trabajador a salir de su zona de confort y buscar retos.

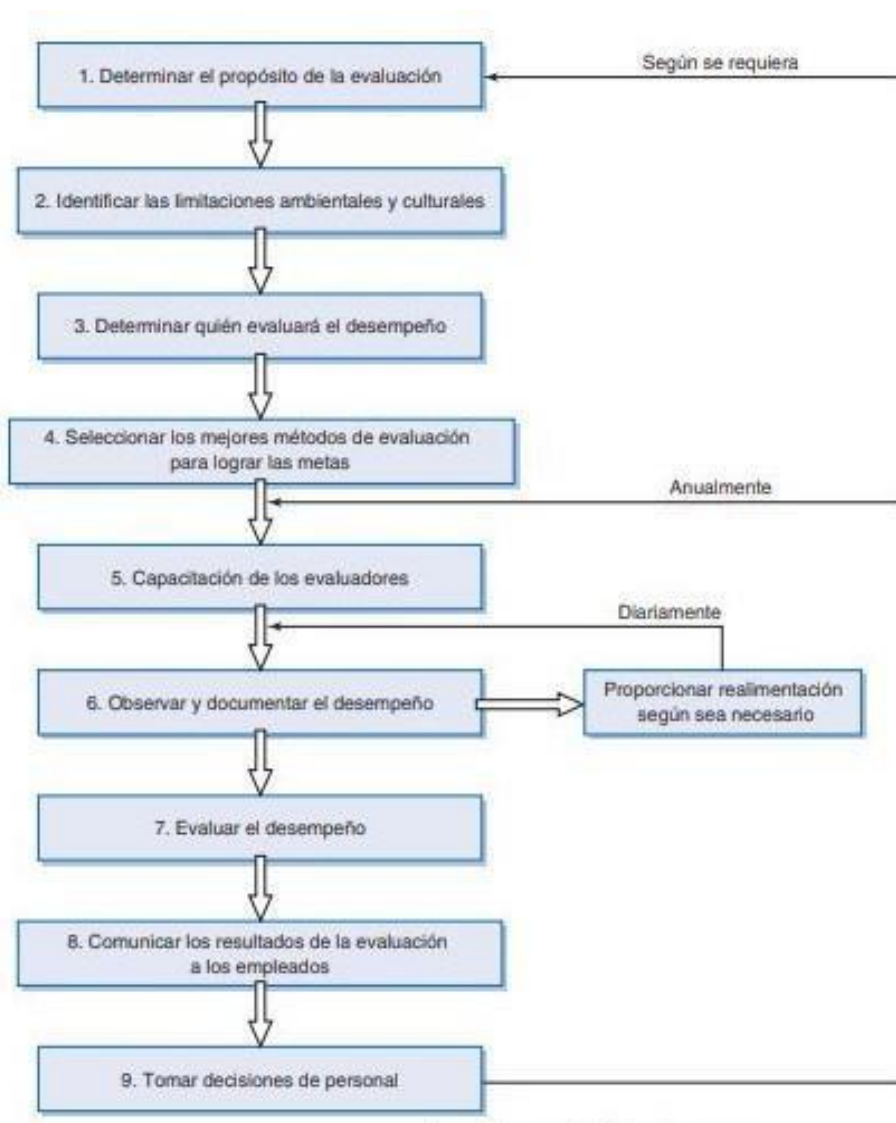
**Trabajo en equipo:** Factor importante en el desempeño laboral de los trabajadores, la capacidad de trabajar en equipo donde todos tienen un objetivo en común permite que haya cohesión entre los integrantes del grupo mejorando las relaciones.

**Motivación:** Factor definido por la voluntad, intensidad, energía y persistencia que tiene un trabajador para sostener decisiones y cumplir con sus objetivos trazados.

#### **2.2.2.5. Pasos en el proceso de evaluación del desempeño.**

Según (Aamodt, 2010), considera nueve pasos interrelacionados detallado en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Proceso de evaluación del desempeño.



Fuente: (Aamodt, 2010).

#### 2.2.2.6. Tipos de evaluación del desempeño.

Tradicionalmente, son los supervisores los que han realizado la evaluación del desempeño de los trabajadores, esto tiene sentido pues es el nivel jerárquico inmediato y posee una adecuada posición para observar y evaluar a su subordinado. La evaluación por los

supervisores puede tener un sesgo debido a que sólo pueden ver ciertos aspectos del comportamiento del trabajador, por ello para tener una perspectiva precisa será necesario la evaluación de los gerentes, colegas, subordinados y clientes de ser el caso. (Aamodt, 2010) lo clasifica de la siguiente manera:

**a. Evaluación por superiores.**

Realizado por el jefe o superior, quien tiene un conocimiento mayor del subordinado. Este tipo de evaluación puede ser subjetivo debido a que no tiene una visión total del comportamiento del trabajador.

**b. Autoevaluación.**

El propio trabajador es quien evalúa su desempeño laboral, siendo la autocrítica la base para proponer ideas de mejor. La deshonestidad en esta evaluación constituye el mayor riesgo.

**c. Evaluación entre pares.**

La evaluación la realizan los colegas que trabajan en el mismo nivel jerárquico que el evaluado.

**d. Evaluación por subordinados.**

Realizada por trabajadores a su supervisor o jefe, pudiendo esta mostrar una perspectiva diferente del comportamiento de un supervisor.

**e. Evaluación por el cliente**

En este caso el cliente evalúa a los empleados con los que tiene trato directo.

**f. Evaluación de 360 grados.**

Este tipo se da cuando el trabajador es evaluado por sus superiores, pares, y subordinados, según corresponda; en algunos casos la evaluación 360 grados también compromete a los clientes y proveedores. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas con el fin de mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

**g. Evaluación por competencias.**

Proceso mediante el cual se logra tener una apreciación del rendimiento de los trabajadores en su puesto (fortalezas y debilidades) y su potencial de desarrollo. Se sustenta en la descripción de las principales competencias del puesto, las cuales deben contener medidas de evaluación. En este tipo de evaluación el jefe evalúa y califica el desempeño histórico del trabajador y el sistema asigna un calificativo general.

### **2.2.2.7. Teorías del desempeño laboral.**

#### **a. Teoría de las expectativas.**

Teoría formulada por Victor Vroom, sostiene que el esfuerzo se reflejará en un buen desempeño en el trabajo, este a su vez acarreará buenos resultados que serán recompensados. Finalmente, las recompensas permitirán satisfacer la meta personal del empleado. Se debe considerar que cada individuo le da distinto valor a la recompensa, cada individuo podrá estar motivado por varias recompensas, pero en grado distinto, con diferente prioridad.

En la organización, se deberán establecer objetivos alcanzables para los trabajadores, facilitar todo el soporte para el desarrollo de las actividades y se debe conocer cuáles son las recompensas más apreciadas por los trabajadores.

#### **b. Teoría de la equidad.**

Teoría sostenida por el psicólogo Jhon Adams, menciona que la equidad es la igualdad entre los esfuerzos realizados y las recompensas recibidas a cambio. Según esta teoría los trabajadores se motivarán en la medida de sentirse satisfechos de las recompensas obtenidas por los aportes realizados en la organización, esta percepción se



producirá luego que realicen un balance de costo-beneficio y posterior comparación con otros trabajadores o grupos que se toman como referencias.

La teoría tiene limitantes puesto que la valoración que hace el trabajador si las retribuciones por los aportes realizados son justas o no, se basan en juicios de carácter subjetivo.

#### **2.2.2.8. Métodos de evaluación del desempeño.**

##### **a. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

**Escalas de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

**Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.

El evaluador suele ser el supervisor inmediato,

independientemente de la opinión del supervisor. Se asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo a la importancia de cada uno.

**Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

**Método de registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

**Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

**Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación basada en esa información.

**Método de evaluación en grupos:** Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

**b. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Este tipo de métodos mide metas y competencias.

**Autoevaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación, puede constituir una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas.

**Administración por objetivos:** Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

**Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversación con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

#### **2.2.2.9. Dimensiones del desempeño laboral.**

- a. (Chiavenato, 2009), agrupa las dimensiones en tres grupos:

Gráfico 3: Criterios para la evaluación del desempeño.

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Fuente: (Chiavenato, 2009).

- b. (Aamodt, 2010), clasifica las dimensiones en cinco categorías:

**Dimensiones del desempeño con enfoque en rasgos:**

Se centran en atributos propios de los empleados como honestidad, formalidad, cortesía, cooperación, asertividad, etc. Estos instrumentos de evaluación del desempeño proveen una retroalimentación defectuosa.

**Dimensiones del desempeño con enfoque en competencias:** Estas dimensiones se concentran en las competencias, conocimientos y habilidades de los empleados de la organización como capacidad de

negociación, comunicación interpersonal, capacidad de adaptación, etc. El enfoque nos entrega una excelente retroalimentación y precisar acertadamente las medidas correctivas.

**Dimensiones del desempeño con enfoque en la tarea:** Este tipo de dimensiones se deben estructurar de acuerdo a las tareas que realiza el empleado, cabe indicar que una tarea puede incluir varias competencias personales. Este enfoque posibilita al evaluador concentrarse en tareas interrelacionadas permitiendo observar el desempeño del empleado.

**Dimensiones del desempeño con enfoque en metas:** Este tipo de evaluación del desempeño se basa en los objetivos y metas que debe alcanzar el empleado en el desarrollo de su trabajo. La ventaja de este planteamiento es que permite que el empleado comprenda con simplicidad la finalidad por la cual debe tener cierto proceder.

**Desempeño contextual:** Este enfoque se concentra en el desempeño del empleado en relación al esfuerzo que realiza en actividades que contribuyen al núcleo social y psicológico de la organización, como tener buenas

relaciones con sus pares, ser voluntario para el trabajo adicional, cooperar con los compañeros de trabajo, etc.

Asimismo, (Aamodt, 2010) considera otra forma de evaluar el desempeño, utilizando Medidas Objetivas como:

**Cantidad de trabajo:** Se tomará en cuenta el número de comportamientos laborales relevantes, se debe tener en cuenta factores como capacidad, capacitación, supervisión, políticas de la organización, factores económicos, motivación, ambiente físico, compañeros del trabajo, los cuales afectarán el desempeño del empleado.

**Calidad de trabajo:** Son medibles de acuerdo a los errores según un estándar establecido por la organización, con el cual se comparará el trabajo de un empleado.

**Asistencia:** Método donde se considerará criterios como el ausentismo, impuntualidad y permanencia (periodo de ejercicio). La ponderación de los criterios de ausentismo e impuntualidad va a depender de la naturaleza del trabajo, mientras que permanencia tiene como propósito evaluar el éxito del proceso de selección en organización donde sea clave un bajo índice de rotación del personal.

**Seguridad:** Método que evalúa la medida en que los empleados acatan las reglas de seguridad de la organización, lo cual se reflejará en menores índices de accidentes y por ende en menores costos. Este criterio de evaluación permitirá tomar decisiones sobre bonos, ascensos y permanencia de los empleados.

### 2.2.3. Definición de términos básicos.

**Autonomía:** Es el nivel de libertad que tiene el trabajador para controlar determinados aspectos de su actividad profesional en la empresa, se vincula a flexibilidad en los horarios, toma de decisiones, autogestión de actividades, etc.

**Clima organizacional:** Conjunto de percepciones que tienen los empleados respecto al entorno laboral donde se desenvuelven.

**Conflicto:** Es una disputa que se presenta dentro de la organización, puede tratarse de una discrepancia entre empleados o grupos de empleados.

**Desempeño laboral:** Rendimiento que tiene un empleado en la ejecución de su trabajo, además de las actitudes que demuestra al efectuar sus funciones y tareas.

**Dimensión:** Característica que permite la medición del clima organizacional y del desempeño laboral.



**Funciones:** Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo deberá realizar de manera sistemática, son susceptibles de la medición de su cumplimiento.

**Identidad:** Es la sensación que tiene un empleado de ser parte de una organización.

**Nivel jerárquico:** Estructura que refleja la dependencia jerárquica o grados de subordinación de los cargos dentro de la estructura orgánica de una organización.

**Motivación laboral:** Capacidad que tiene una empresa de mantener comprometidos a sus trabajadores para dar su máximo esfuerzo para conseguir los objetivos propuestos por la organización.

**Productividad:** Relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.

**Recompensa:** Es la retribución que brinda la organización a sus empleados como reconocimiento de una tarea bien hecha. Esta puede ser económico y no económico.

**Reconocimiento:** Percepción que tienen los empleados de la organización sobre las recompensas que estos reciben, como resultado de los aportes realizados.

**Relaciones del personal:** Es la capacidad que tienen los empleados de socializar entre ellos en distintas circunstancias y coyunturas.

**Toma de decisiones:** Proceso por el cual se realiza una elección entre distintas opciones posibles para solucionar situaciones en una organización.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

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

##### 3.1.1. Hipótesis principal.

El clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas.

La estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

La responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

La recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

Las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

### 3.2. Matriz operacional.

#### Matriz operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Clima Organizacional</b>	Estructura de organización de procesos	1. Procedimientos
		2. Políticas
	Responsabilidad laboral	3. Autonomía
		4. Supervisión
		5. Compromiso
		6. Desafíos
	Recompensa económica y no económica	7. Esfuerzo
		8. Remuneración
		9. Reconocimiento
		10. Incentivo
	Relaciones del personal	11. Colaboración
		12. Respeto
		13. Interacción
		14. Solidaridad
<b>Desempeño Laboral</b>	Habilidades/capacidades/necesidades /rasgos	15. Conocimiento del puesto
		16. Puntualidad
		17. Asistencia
		18. Honestidad
		19. Comprensión de situaciones
	Comportamiento	20. Iniciativa
		21. Espíritu de equipo
		22. Responsabilidad
		23. Innovación
	Metas y resultados	24. Planificación
		25. Calidad de trabajo
		26. Cumplimiento de plazos
		27. Rapidez de soluciones
		28. Enfoque en los resultados

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Matriz lógica de consistencia.

#### Matriz lógica de consistencia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>General:</b></p> <p>¿En qué medida el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar si el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>	<p><b>Principal:</b></p> <p>El clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Clima Organizacional</p>	<p>Estructura de organización de procesos</p> <p>Responsabilidad laboral</p> <p>Recompensa económica y no económica</p> <p>Relaciones del personal</p>	<p><b>Tipo:</b> Aplicada</p>
<p><b>Específicos:</b></p> <p>1. ¿En qué medida la estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?</p>	<p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Determinar si la estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>	<p><b>Específicos:</b></p> <p>1. La estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>	<p><b>Variable Dependiente:</b> Desempeño Laboral</p>	<p>Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos</p>	<p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p>
<p>2. ¿En qué medida la responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?</p>	<p>2. Determinar si la responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>	<p>2. La responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>		<p>Comportamiento</p>	<p><b>Diseño:</b> no experimental, transversal, descriptivo y correlacional</p>
<p>3. ¿En qué medida la recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?</p>	<p>3. Determinar si la recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>	<p>3. La recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>		<p>Metas y resultados</p>	<p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
<p>4. ¿En qué medida las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021?</p>	<p>4. Determinar si las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>	<p>4. Las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.</p>			

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### **4.1. Tipo y método de investigación.**

La presente investigación es de tipo aplicada, debido a que tiene como objetivo principal hallar soluciones a problemas a los cuales se enfrenta una organización empresarial, este tipo de estudio requiere la aplicación de conocimiento teórico. Asimismo, por el tipo de datos analizados el estudio es cuantitativo. Por el nivel la investigación es de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa.

El método de la investigación es hipotético-deductivo, porque se crean hipótesis que explicarán un fenómeno o problema observado, realizando predicciones o deducciones de consecuencias. Para finalmente efectuar una verificación o comprobación de forma deductiva de la verdad de los enunciados comparándolos con la observación empírica. Este método permite combinar la reflexión racional con la observación de la realidad.

#### **4.2. Diseño específico de investigación.**

El diseño del estudio corresponde a una investigación no experimental, debido a que se basa en la observación de sucesos o acontecimientos existentes en una empresa eléctrica, las variables no son manipuladas.

El estudio abarcó un diseño transversal, porque comprende el análisis de datos de variables recopilados en el primer semestre del 2021.

La investigación es de diseño descriptivo, porque implicó el proceso de recolección de datos, especificando de forma sistemática y precisa las particularidades del objeto de estudio.

El diseño de investigación es correlacional, debido a que explica el grado de relación existente entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.

#### **4.3. Población, muestra o participantes.**

La presente investigación tuvo como población a los 82 trabajadores de todas las áreas administrativas de la oficina de Lima de una empresa eléctrica, la muestra utilizada está conformada por el total de los 82 trabajadores administrativos.

La técnica de muestreo que se utilizó fue no probabilística del tipo intencional, porque la elección de los elementos de estudio está basada en el juicio subjetivo del investigador, específicamente por la accesibilidad a la muestra.

#### **4.4. Instrumentos de recogida de datos.**

Se trabajará con el método de la encuesta y como instrumento para la recolección de datos de la investigación el cuestionario. Se eligió este instrumento porque permite obtener información estandarizada, siendo una alternativa muy flexible para la recopilación de información cuantitativa.

Al ser anónimas facilita que los trabajadores expresen sus opiniones sin necesidad de declarar quienes son, obteniendo así información más fidedigna. Asimismo, hace posible conseguir respuestas más auténticas a razón que no están influenciadas por algún tipo de presión.

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

Técnicas de análisis estadístico que comprenden:

- Tabla de distribución de frecuencias, porque hace posible organizar los datos estadísticos en clases; permitiendo realizar análisis comparativos e identificar

tendencias significativas.

- Se utilizó gráficos de barras para la representación de datos obtenidos en el levantamiento de información.
- Se utilizó tablas bidimensionales o tablas de contingencia porque muestran la ocurrencia conjunta de pares de valores.
- Para analizar variables nominales o cualitativas y determinar si existe dependencia entre las dos variables se utilizó la prueba Chi cuadrado.

#### **4.6. Procedimiento para la ejecución del estudio.**

- Construcción el marco teórico.
- Operacionalización de las variables.
- Selección, elaboración o adaptación del instrumento de recogida de datos.
- Solicitar los permisos respectivos de ser necesarios.
- Aplicación del instrumento.
- Recojo y análisis de datos.
- Elaboración del informe final.



## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Datos cuantitativos.

##### **Dimensión: Estructura de organización de procesos.**

*Tabla 1: Dimensión Estructura de organización de procesos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	9	11,0	11,0
	Regular	49	59,8	70,7
	Adecuado	23	28,0	98,8
	Muy adecuado	1	1,2	100,0
	Total	82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

##### **Descripción:**

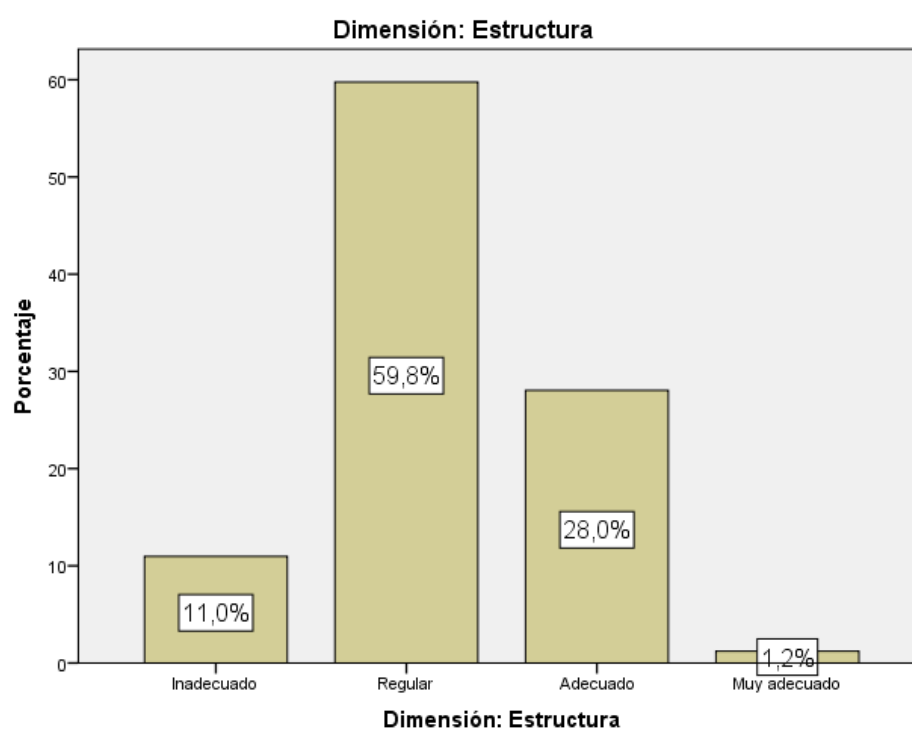
Respecto a la dimensión estructura de organización de procesos de la variable clima organizacional observamos que el 11% (09 trabajadores) afirman que es inadecuado, el 59.8% (49 trabajadores) refieren que es regular, el 28% (23 trabajadores) indican que es adecuado y 1.2% (01 trabajador) indica que es muy adecuado.

##### **Interpretación:**

El 70.7% de los trabajadores encuestados expresan que la estructura de organización de procesos de la empresa no es la apropiada, es decir los procedimientos y políticas establecidas no favorecen el desarrollo eficiente de sus funciones. Es imprescindible que la dirección de la empresa realice

una evaluación y reestructuración de estos, con el fin de asegurar el cumplimiento de leyes, simplificar los procesos internos y mejorar la orientación en la toma de decisiones.

Gráfico 4: Dimensión Estructura de organización de procesos.



Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Dimensión: Responsabilidad laboral.**

Tabla 2: Dimensión Responsabilidad laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	2	2,4	2,4
	Regular	66	80,5	82,9
	Adecuado	14	17,1	100,0
	Total	82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Descripción:**

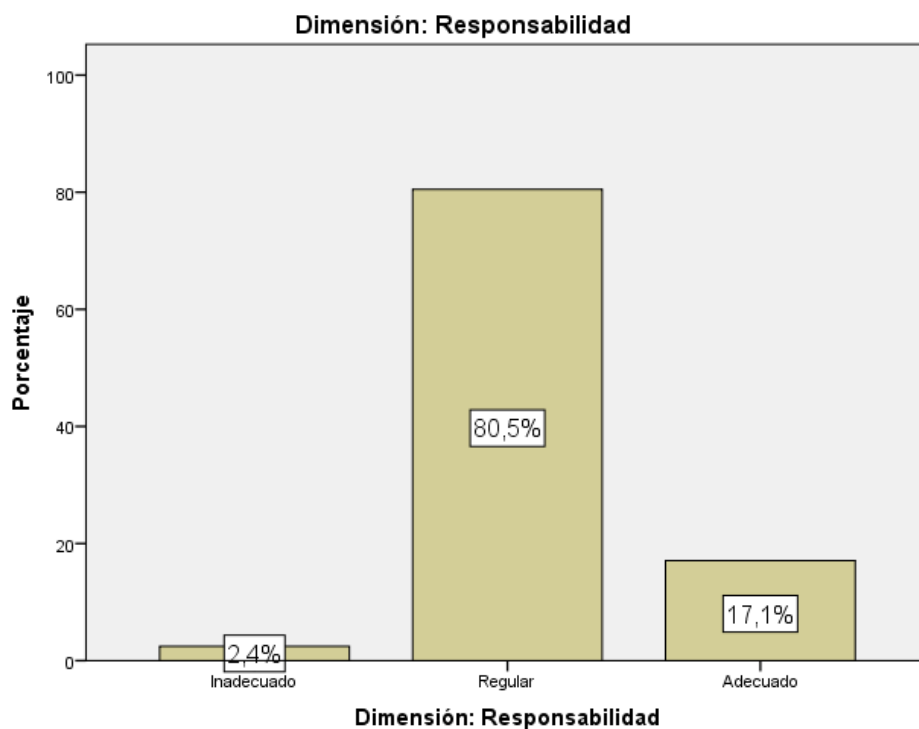
Con respecto a la dimensión responsabilidad laboral de la variable

clima organizacional observamos que el 2.4% (02 trabajadores) afirman que es inadecuado, el 80.5% (66 trabajadores) refieren que es regular y el 17.1% (14 trabajadores) indican que es adecuado.

### **Interpretación:**

El 82.9% de los trabajadores encuestados consideran que su responsabilidad laboral en la empresa no es la apropiada, es decir que la autonomía que tienen los trabajadores para desempeñarse en sus labores no es la conveniente, debido a esto, no tienen compromiso e independencia para la toma de decisiones. Es importante la concesión de mayor autonomía a los trabajadores para realizar sus funciones, con ello se sentirán valorados e independientes traduciéndose en mayor productividad.

*Gráfico 5: Dimensión Responsabilidad laboral.*



Fuente: Datos de la propia investigación.

**Dimensión: Recompensa económica y no económica.**

*Tabla 3: Dimensión Recompensa económica y no económica.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inadecuado	24	29,3	29,3
	Inadecuado	39	47,6	76,8
	Regular	9	11,0	87,8
	Adecuado	10	12,2	100,0
	Total	82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

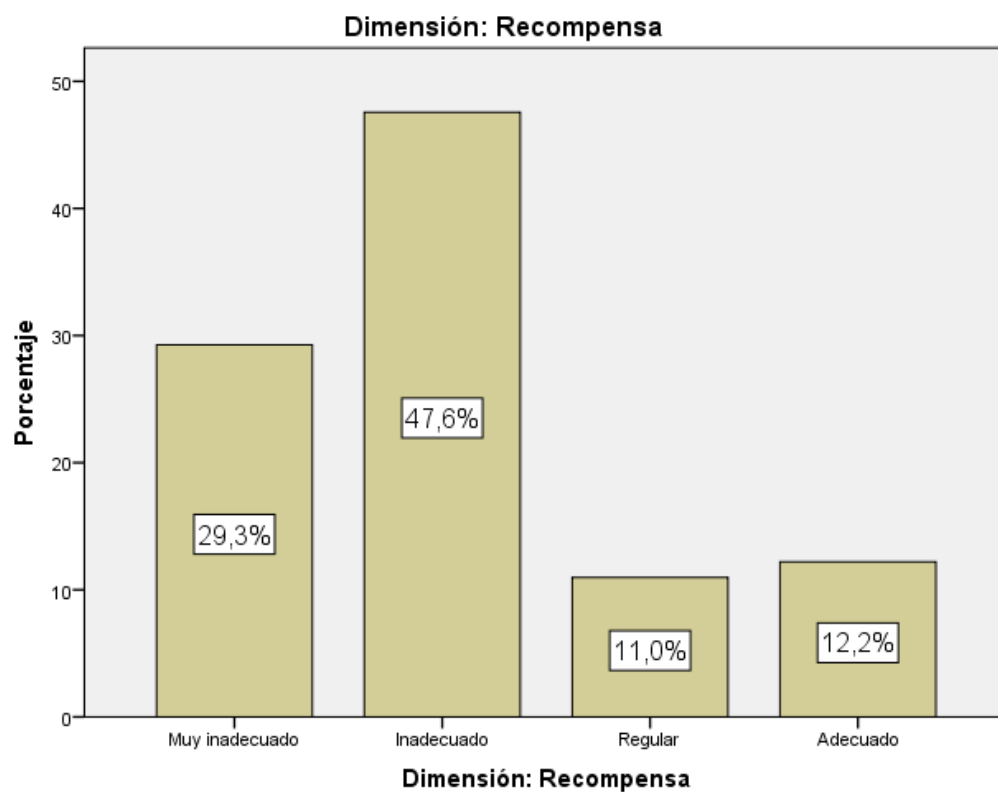
**Descripción:**

Respecto a la dimensión recompensa económica y no económica de la variable clima organizacional observamos que el 29.3% (24 trabajadores) afirman que es muy inadecuado, el 47.6% (39 trabajadores) refieren que es inadecuado, el 11% (09 trabajadores) indican que es regular y 12.2% (10 trabajadores) indican que es adecuado.

**Interpretación:**

El 76.8% de los trabajadores encuestados expresaron no estar de acuerdo con las políticas de recompensa actualmente establecidas, mientras que un 11% considera que podrían mejorar. La dirección de la empresa deberá implementar políticas de recompensa monetarios y no monetarios para mejorar esta situación.

Gráfico 6: Dimensión Recompensa económica y no económica.



Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Dimensión: Relaciones del personal.**

Tabla 4: Dimensión Relaciones del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	8	9,8	9,8
	Regular	62	75,6	85,4
	Adecuado	12	14,6	100,0
	Total	82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Descripción:**

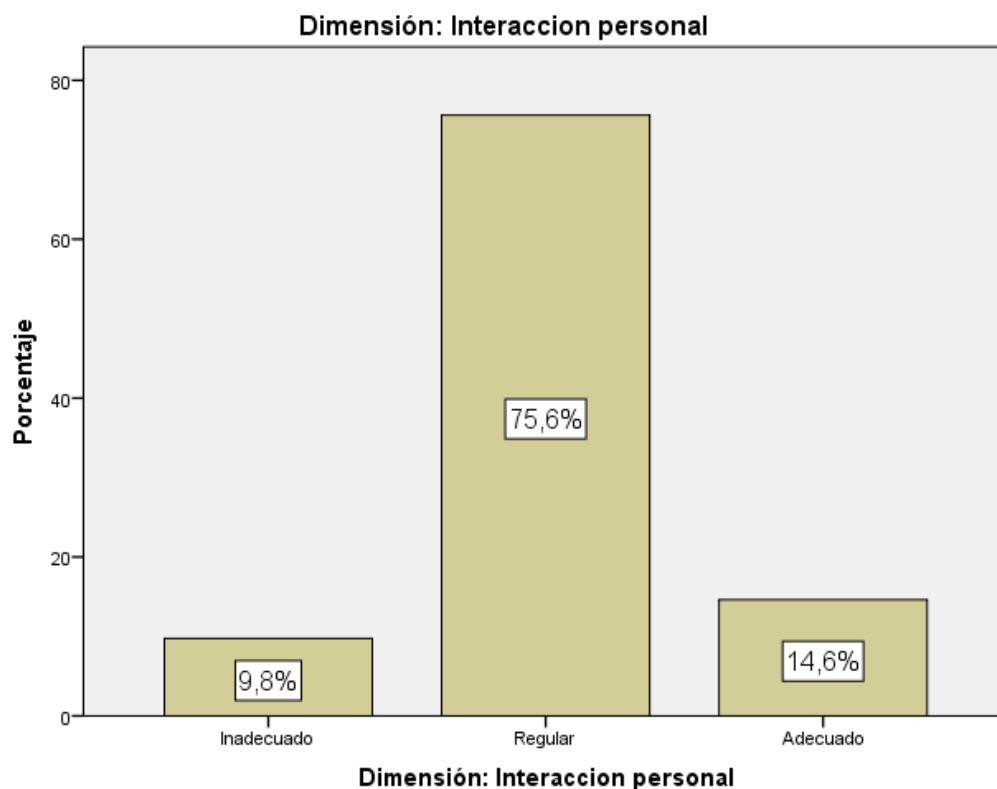
Respecto a la dimensión relaciones del personal de la variable clima organizacional observamos que el 9.8% (08 trabajadores) afirman que es inadecuado, el 75.6% (62 trabajadores) refieren que es regular y el 14.6%

(12 trabajadores) indican que es adecuado.

### **Interpretación:**

El 85.4% de los encuestados consideran que no existen buenas relaciones personales entre los trabajadores administrativos de la Oficina de Lima de la empresa, es decir hay falta de cohesión en el grupo en donde el respeto y colaboración son aspectos por mejorar que perjudican significativamente la productividad. La dirección de la empresa estrategias que fomenten la participación y el trabajo en equipo para revertir la actual situación.

*Gráfico 7: Dimensión Relaciones del personal.*



Fuente: Datos de la propia investigación.

**Variable: Clima Organizacional.**

*Tabla 5: Variable Clima Organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	9	11,0	11,0
	Regular	59	72,0	82,9
	Adecuado	14	17,1	100,0
	Total	82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

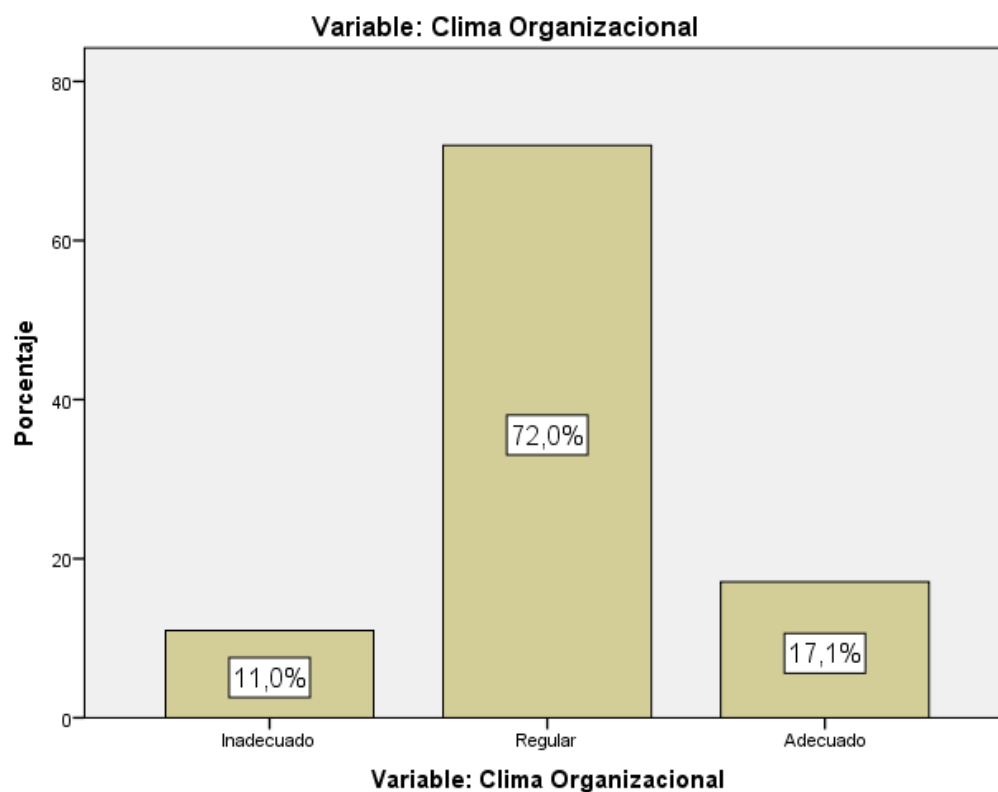
**Descripción:**

Respecto a la variable clima organizacional observamos que el 11% (09 trabajadores) afirman que es inadecuado, el 72% (59 trabajadores) refieren que es regular y el 17.1% (14 trabajadores) indican que es adecuado.

**Interpretación:**

La encuesta evidencia que el 82.9% de los trabajadores perciben el clima organizacional como inapropiado con aspectos críticos por mejorar, como las relaciones interpersonales, las políticas de recompensa, responsabilidad y los procedimientos y políticas parte de la estructura. Es sustancial que la dirección de la empresa establezca políticas que incentiven un clima laboral adecuado para favorecer los resultados del personal.

Gráfico 8: Variable Clima Organizacional.



Fuente: Datos de la propia investigación.

**Dimensión: Habilidades / Capacidades / Necesidades / Rasgos.**

*Tabla 6: Habilidades / Capacidades / Necesidades / Rasgos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	2	2,4	2,4
	Regular	35	42,7	45,1
	Adecuado	45	54,9	100,0
	Total	82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto a la dimensión habilidades/capacidades/necesidades/rasgos de la variable desempeño laboral observamos que el 2.4% (02 trabajadores) afirman que es inadecuado, el 42.7% (35 trabajadores) refieren que es

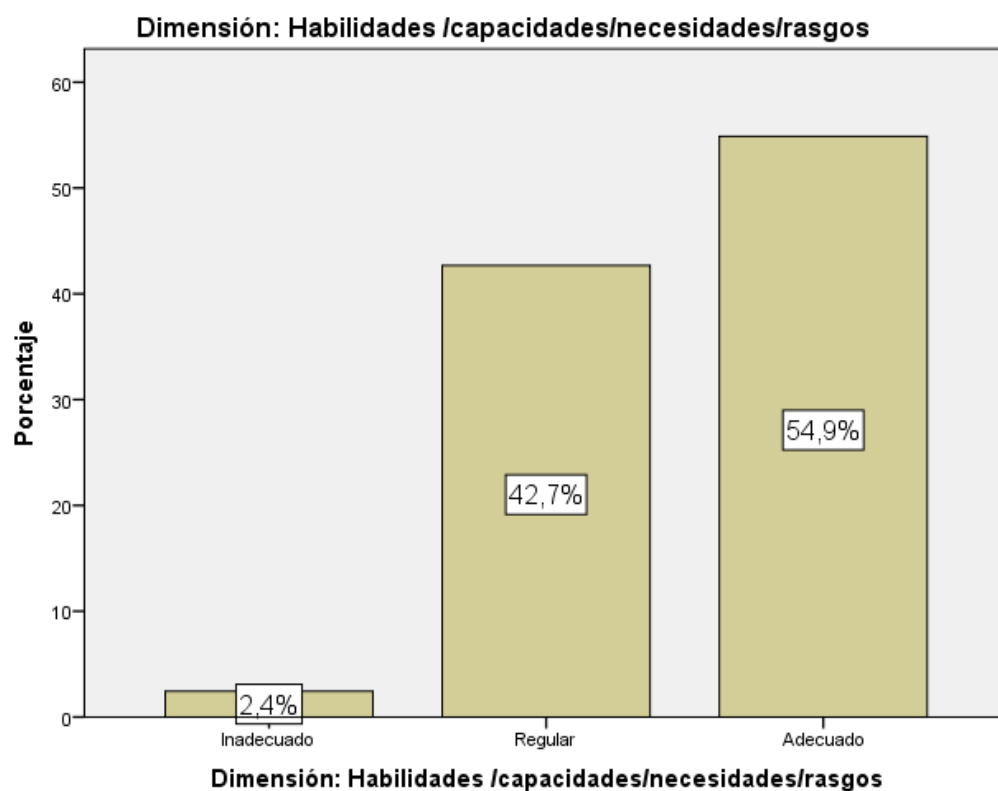


regular y el 54.9% (45 trabajadores) indican que es adecuado.

### **Interpretación:**

El 45.1% de los trabajadores encuestados consideran que sus habilidades, capacidades, necesidades y rasgos no son las óptimas, aspectos como tener un conocimiento del puesto en el que se desenvuelve, puntualidad y comprensión de situaciones es una oportunidad de mejora. La dirección de la empresa debe implementar un programa de capacitaciones y estrategias que promuevan la asistencia con puntualidad del personal.

*Gráfico 9: Dimensión Habilidades / Capacidades / Necesidades / Rasgos.*



Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Dimensión: Comportamiento.**

*Tabla 7: Dimensión Comportamiento.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	51	62,2	62,2
	Adecuado	31	37,8	100,0
	Total	82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

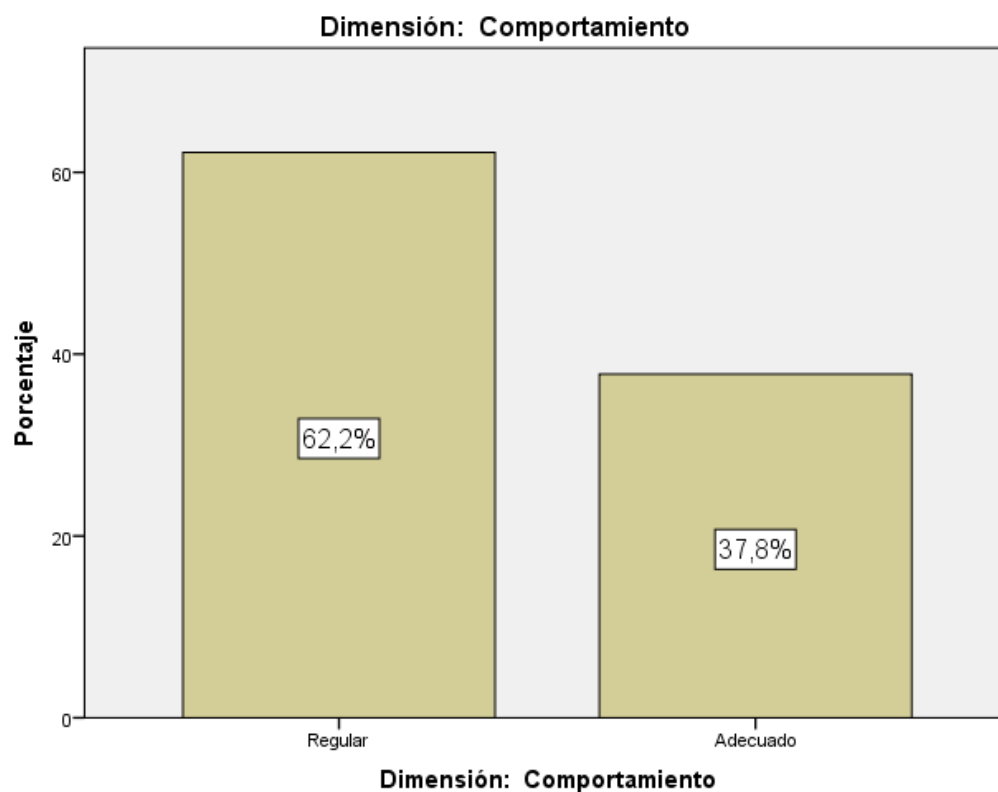
#### **Descripción:**

Respecto a la dimensión comportamiento de la variable desempeño laboral observamos que el 62.2% (51 trabajadores) afirman que es regular y el 37.8% (31 trabajadores) refieren que es adecuado.

#### **Interpretación:**

Más del 50% de los trabajadores encuestados afirman que el comportamiento no es el mejor, se evidencia un bajo compromiso del personal con los objetivos de la empresa. La dirección debe implementar estrategias para revertirlo ofreciendo nuevos retos y desafíos al personal, estableciendo canales de comunicación para que los trabajadores den su feedback, demostrando la importancia de sus opiniones, tomando en consideración sus quejas y aportaciones; de esta forma los trabajadores comprometidos se involucrarán plenamente en las actividades empresariales de forma directa con su cargo, así como en aquellas que se requiere su participación o liderazgo.

Gráfico 10: Dimensión Comportamiento.



Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Dimensión: Metas y Resultados.**

Tabla 8: Dimensión Metas y Resultados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	72	87,8	87,8
	Adecuado	10	12,2	100,0
Total		82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

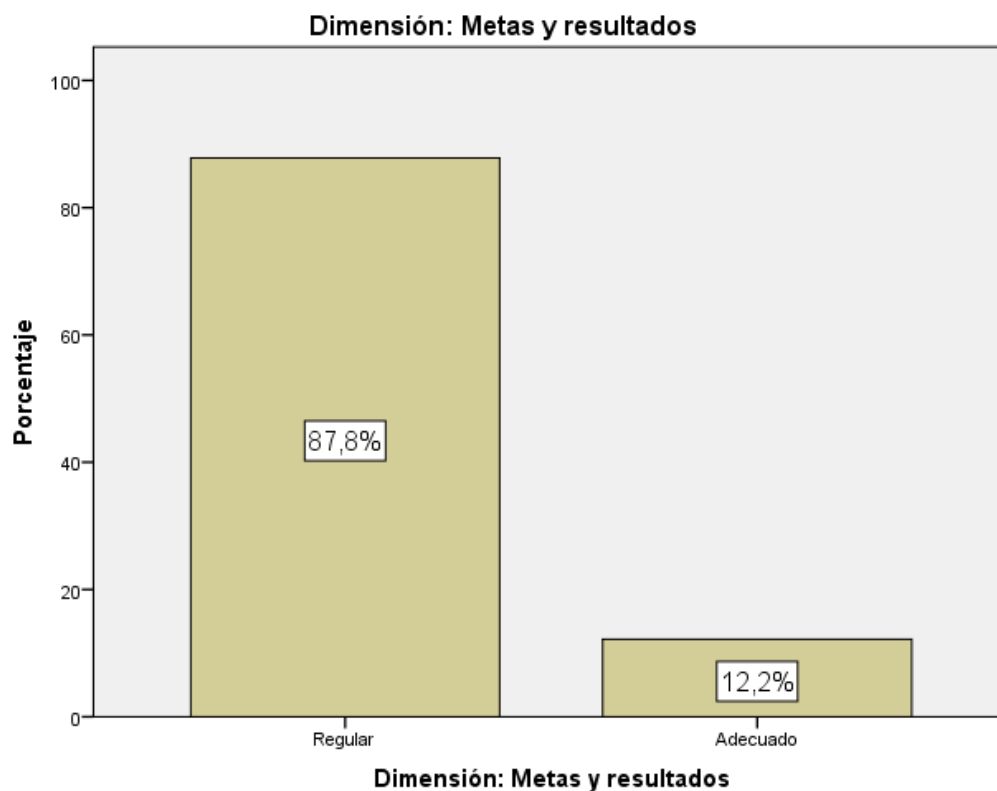
### **Descripción:**

Respecto a la dimensión metas y resultados de la variable desempeño laboral observamos que el 87.8% (72 trabajadores) afirman que es regular y el 12.2% (10 trabajadores) refieren que es adecuado.

**Interpretación:**

El 87.8% de los trabajadores encuestados manifiesta que hay una oportunidad de mejora en materia de metas y resultados. La dirección de la empresa debe implementar estrategias para revertir este resultado desfavorable, con la finalidad de mejorar la planificación de las actividades, cumplimiento de plazos de las tareas y metas, calidad de trabajo, rapidez de soluciones y el cumplimiento de los objetivos y metas asignados a los trabajadores.

*Gráfico 11: Dimensión Metas y Resultados.*



Fuente: Datos de la propia investigación.

**Variable: Desempeño Laboral.***Tabla 9: Variable Desempeño Laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	58	70,7	70,7
	Adecuado	24	29,3	100,0
	Total	82	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

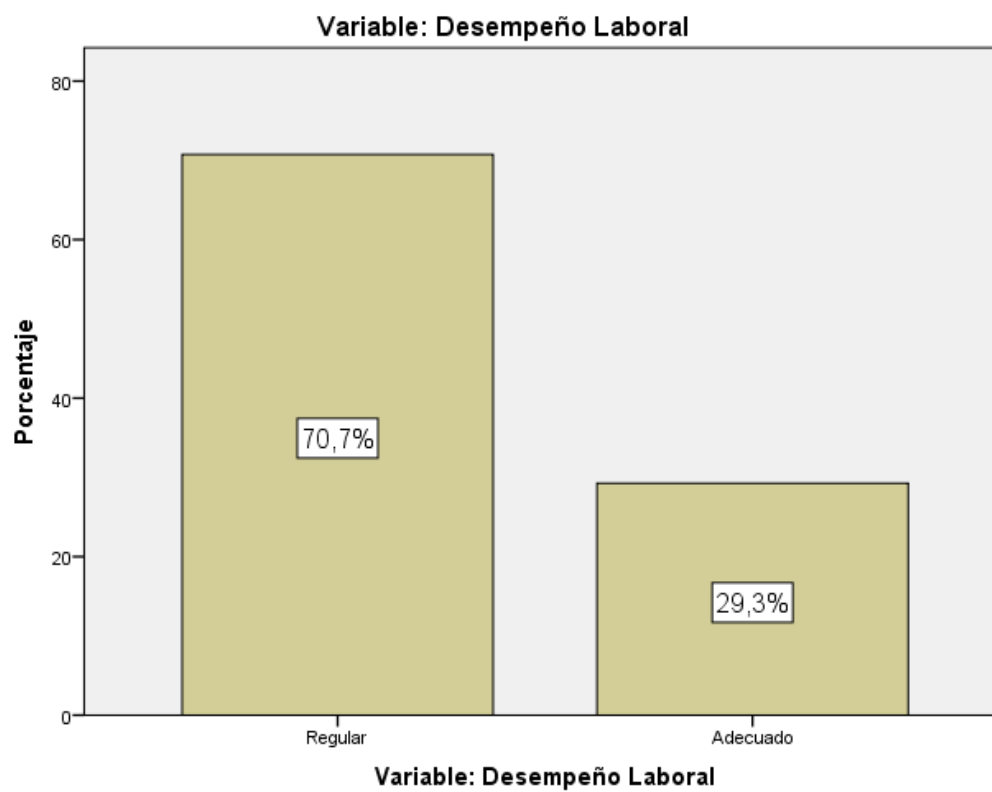
**Descripción:**

Respecto a la variable desempeño laboral observamos que el 70.7% (58 trabajadores) afirman que es regular y el 29.3% (24 trabajadores) refieren que es adecuado.

**Interpretación:**

El desempeño laboral de la empresa no es el apropiado, presentándose oportunidades de mejora en aspectos como conocimiento del puesto, asistencia con puntualidad al centro de trabajo, iniciativa, espíritu de equipo, responsabilidad, innovación, planificación de actividades, calidad de trabajo y enfoque en los resultados. Es sustancial que la dirección de la empresa implemente políticas de mejora continua con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

Gráfico 12: Variable Desempeño Laboral.



Fuente: Datos de la propia investigación.

## 5.2. Análisis de resultados.

### 5.2.1. Prueba de hipótesis principal.

#### **Hipótesis planteada:**

El clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

#### **Hipótesis nula:**

El clima organizacional no incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

Tabla 10: Variable Clima Organizacional y Variable Desempeño Laboral.

Tabla cruzada		Variable: Desempeño Laboral					
		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%
Variable: Clima Organizacional	Inadecuado	9	11,0%	0	0,0%	9	11,0%
	Regular	49	59,8%	10	12,2%	59	72,0%
	Adecuado	0	0,0%	14	17,1%	14	17,1%
Total		58	70,7%	24	29,3%	82	100,0%
Chi-cuadrado de Pearson: 41,883		gl: 2	Sig: 0,000				

Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

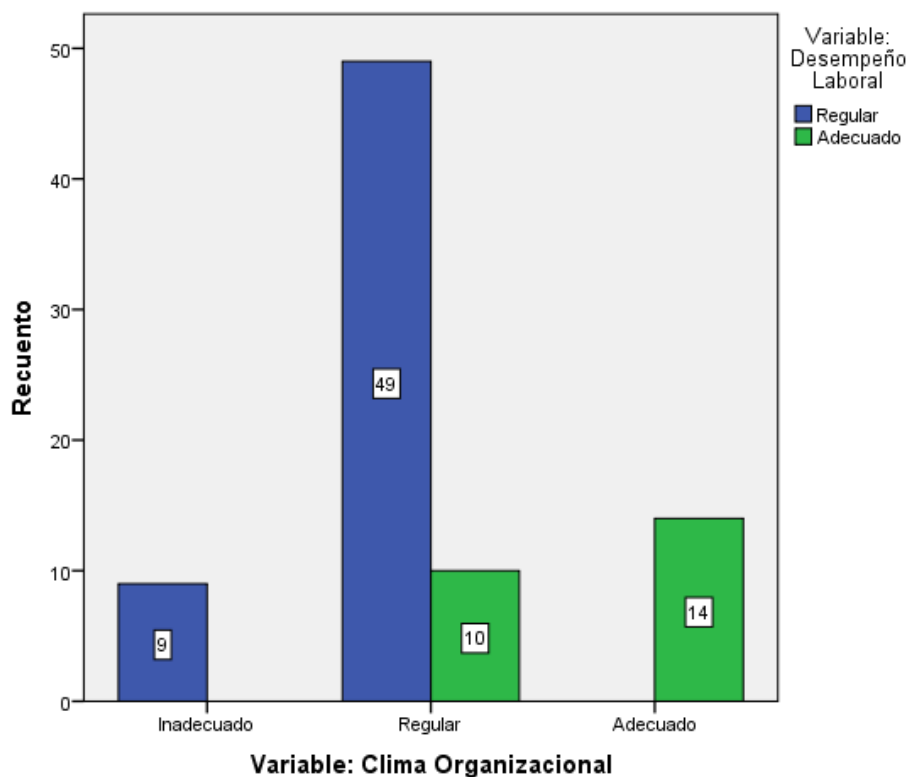
De acuerdo a la Tabla N°10 sobre el cruce de la variable clima organizacional y variable desempeño laboral, observamos que 11% de los trabajadores encuestados considera que el clima organizacional es inadecuado, de ellos el 11% es decir todos afirman que su nivel de desempeño laboral es regular. Para el 72% el clima organizacional es regular, de ellos el 59.8% afirma que su desempeño laboral es regular y para el 12.2% es adecuado. Finalmente, para el 17.1% de los encuestados el clima organizacional es adecuado, de ellos el 17.1% es decir el total afirma que su desempeño laboral es adecuado.

### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal observamos que el valor chi cuadrado es de 41,883 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, afirmamos que el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal

administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

Gráfico 13: Variable Clima Organizacional y Variable Desempeño Laboral.



Fuente: Datos de la propia investigación.

### 5.2.2. Prueba de hipótesis específica N°1.

#### Hipótesis planteada:

La estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

#### Hipótesis nula:

La estructura de organización de procesos no incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.



Tabla 11: Dimensión Estructura de organización de procesos y Variable Desempeño Laboral.

		Variable: Desempeño Laboral					
		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%
Dimensión: Estructura	Inadecuado	9	11,0%	0	0,0%	9	11,0%
	Regular	49	59,8%	0	0,0%	49	59,8%
	Adecuado	0	0,0%	23	28,0%	23	28,0%
	Muy adecuado	0	0,0%	1	1,2%	1	1,2%
Total		58	70,7%	24	29,3%	82	100,0%
Chi-cuadrado de Pearson: 82,000		gl: 3	Sig: 0,000				

Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

De acuerdo a la Tabla N°11 sobre el cruce de la dimensión estructura de organización de procesos y variable desempeño laboral, observamos que 11% de los trabajadores encuestados considera que la estructura es inadecuada, de ellos el 11% es decir todos afirman que su nivel de desempeño laboral es regular. Para el 59.8% la estructura es regular, de ellos el 59.8% afirma que su desempeño laboral es regular. Para el 28% la estructura es adecuado, de ellos el 28% afirma que su desempeño laboral es adecuado. Finalmente, para el 1.2% de los encuestados la estructura es muy adecuado, de ellos el 1.2% es decir el total afirma que su desempeño laboral es adecuado.

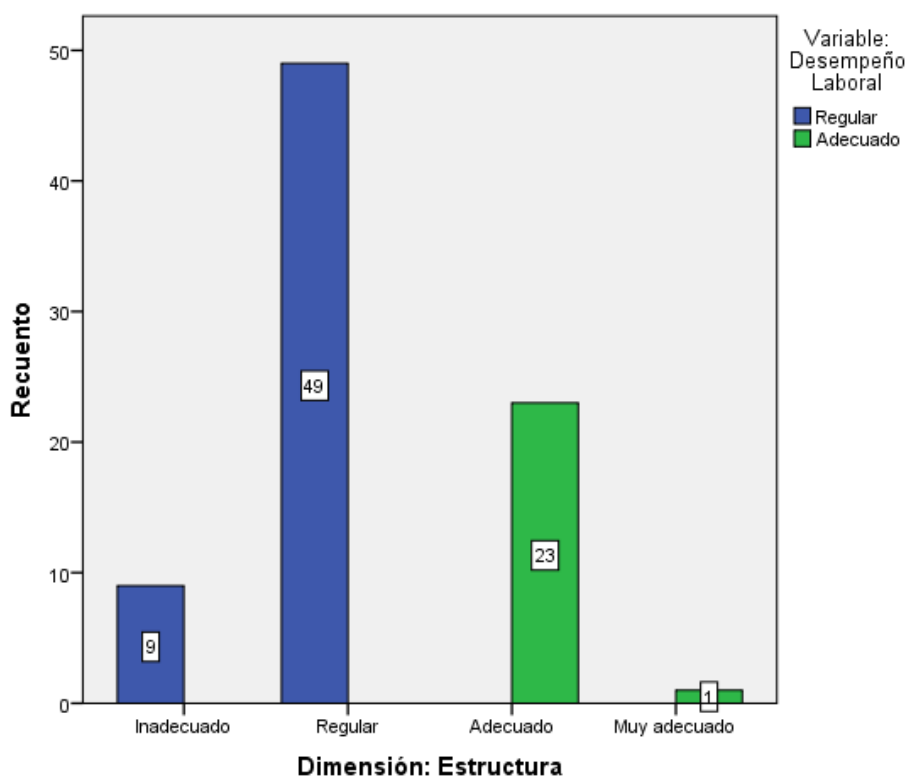
### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°1 observamos que el

valor chi cuadrado es de 82,000 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, afirmamos que la

*Gráfico 14: Dimensión Estructura de organización de procesos y Variable Desempeño Laboral.*

estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.



Fuente: Datos de la propia investigación.

### 5.2.3. Prueba de hipótesis específica N°2.

#### Hipótesis planteada:

La responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal

administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

**Hipótesis nula:**

La responsabilidad laboral no incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

*Tabla 12: Dimensión Responsabilidad laboral y Variable Desempeño Laboral.*

**Tabla cruzada**

		Variable: Desempeño Laboral					
		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%
Dimensión: Responsabilidad	Inadecuado	2	2,4%	0	0,0%	2	2,4%
	Regular	56	68,3%	10	12,2%	66	80,5%
	Adecuado	0	0,0%	14	17,1%	14	17,1%
Total		58	70,7%	24	29,3%	82	100,0%
Chi-cuadrado de Pearson: 41,014		gl: 2	Sig: 0,000				

Fuente: Datos de la propia investigación.

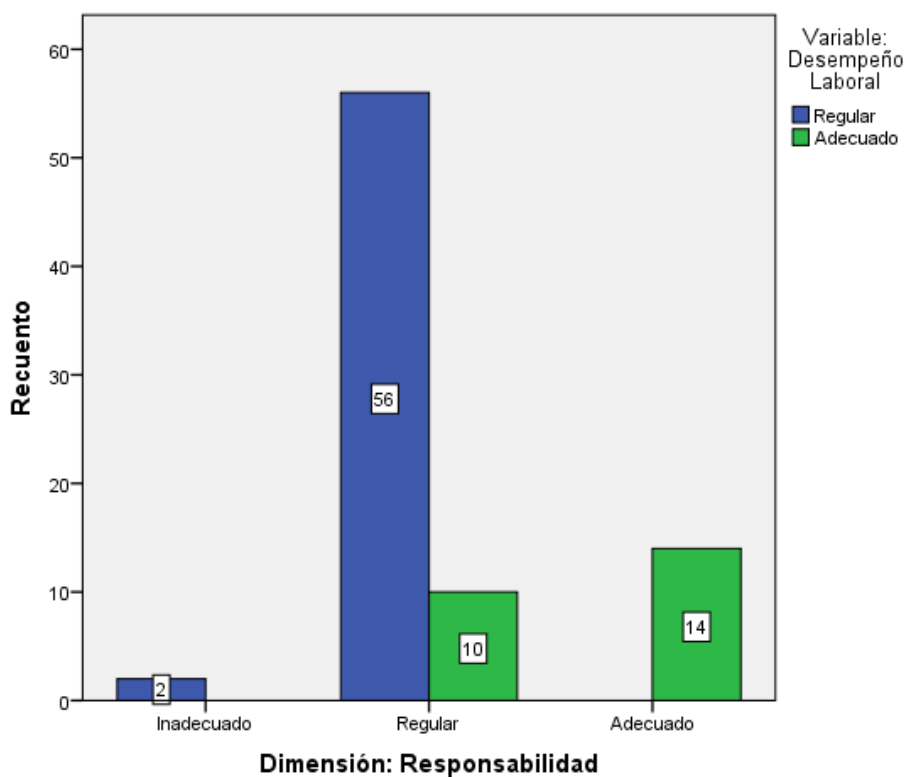
**Descripción:**

De acuerdo a la Tabla N°12 sobre el cruce de la dimensión responsabilidad laboral y variable desempeño laboral, observamos que 2.4% de los trabajadores encuestados considera que la responsabilidad es inadecuada, de ellos el 2.4% es decir todos afirman que su nivel de desempeño laboral es regular. Para el 80.5% la responsabilidad es regular, de ellos el 58.3% afirma que su desempeño laboral es regular y para el 12.2% es adecuado. Finalmente, para el 17.1% de los encuestados la responsabilidad es adecuado, de ellos el 17.1% es decir el total afirma que su desempeño laboral es adecuado.

### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°2 observamos que el valor chi cuadrado es de 41,014 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, afirmamos que la responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

*Gráfico 15: Dimensión Responsabilidad laboral y Variable Desempeño Laboral.*



Fuente: Datos de la propia investigación.

#### 5.2.4. Prueba de hipótesis específica N°3.

##### Hipótesis planteada:

La recompensa económica y no económica inciden en el desempeño

laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

**Hipótesis nula:**

La recompensa económica y no económica no inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

*Tabla 13: Dimensión Recompensa económica y no económica y Variable Desempeño Laboral.*

**Tabla cruzada**

		Variable: Desempeño Laboral				Total	
		Regular		Adecuado			
		f	%	f	%	f	%
Dimensión: Recompensa	Muy inadecuado	24	29,3%	0	0,0%	24	29,3%
	Inadecuado	34	41,5%	5	6,1%	39	47,6%
	Regular	0	0,0%	9	11,0%	9	11,0%
	Adecuado	0	0,0%	10	12,2%	10	12,2%
Total		58	70,7%	24	29,3%	82	100,0%
Chi-cuadrado de Pearson: 60,944		gl: 3		Sig: 0,000			

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:**

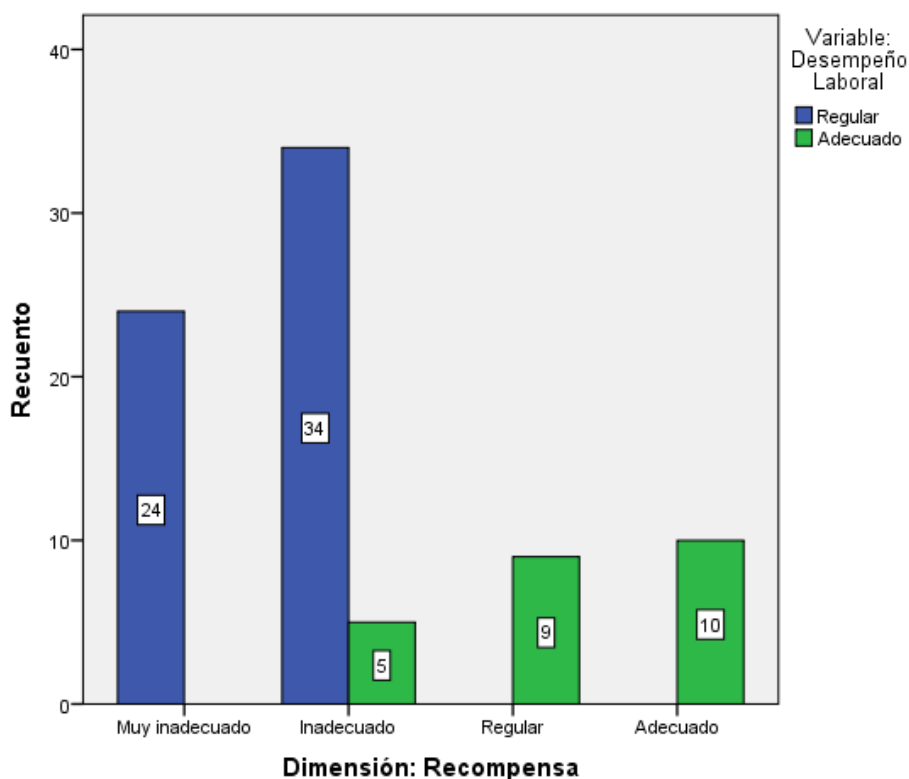
De acuerdo a la Tabla N°13 sobre el cruce de la dimensión recompensa económica y no económica y variable desempeño laboral, observamos que 29.3% de los trabajadores encuestados considera que la recompensa es muy inadecuada, de ellos el 29.3% es decir todos afirman que su nivel de desempeño laboral es regular. Para el 47.6% la recompensa es inadecuado, de ellos el 41.5% afirma que su desempeño laboral es regular y para el 6.1% es adecuado. Para el 11% la recompensa es regular, de ellos el 11% es decir todos afirman que su desempeño laboral es adecuado. Finalmente, para el

12.2% de los encuestados la recompensa es adecuado, de ellos el 12.2% es decir el total afirma que su desempeño laboral es adecuado.

### **Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°3 observamos que el valor chi cuadrado es de 60,944 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, afirmamos que la recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

*Gráfico 16: Dimensión Recompensa económica y no económica y Variable Desempeño Laboral.*



Fuente: Datos de la propia investigación.

### 5.2.5. Prueba de hipótesis específica N°4.

#### Hipótesis planteada:

Las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

#### Hipótesis nula:

Las relaciones del personal no inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

*Tabla 14: Dimensión Relaciones del personal y Variable Desempeño Laboral.*

		Variable: Desempeño Laboral					
		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%
Dimensión:	Inadecuado	8	9,8%	0	0,0%	8	9,8%
Interacción personal	Regular	50	61,0%	12	14,6%	62	75,6%
	Adecuado	0	0,0%	12	14,6%	12	14,6%
Total		58	70,7%	24	29,3%	82	100,0%
Chi-cuadrado de Pearson: 35,254		gl: 2	Sig: 0,000				

Fuente: Datos de la propia investigación.

#### Descripción:

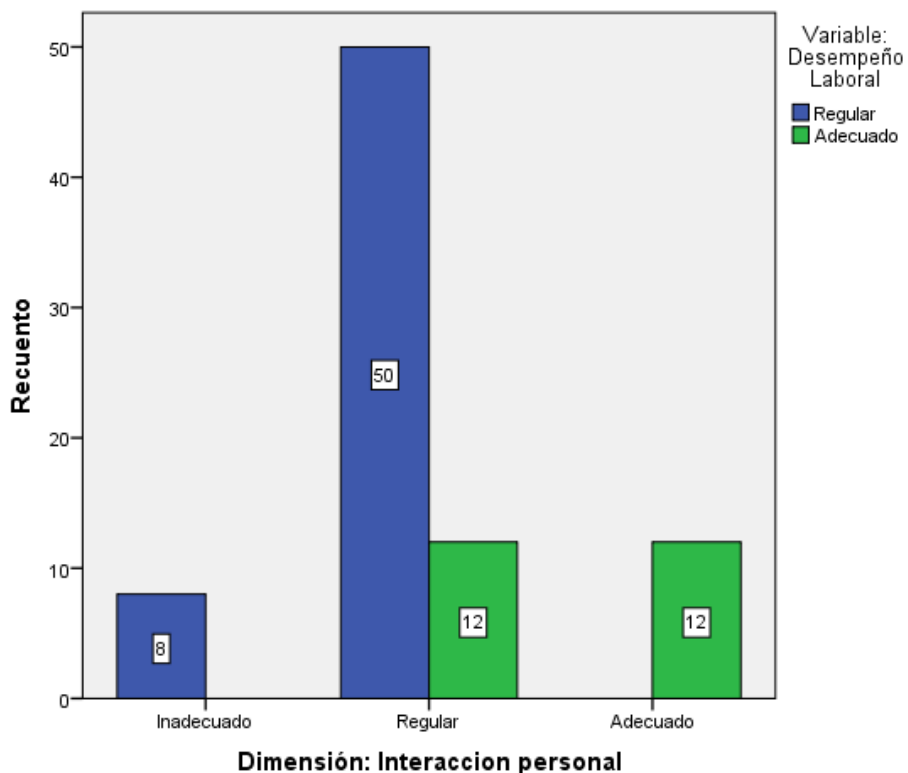
De acuerdo a la Tabla N°14 sobre el cruce de la dimensión relaciones del personal y variable desempeño laboral, observamos que 9.8% de los trabajadores encuestados considera que la interacción personal es inadecuada, de ellos el 9.8% es decir todos afirman que su nivel de desempeño laboral es regular. Para el 75.6% la interacción personal es regular, de ellos el 61% afirma que su desempeño laboral es regular y para

el 14.6% es adecuado. Finalmente, para el 14.6% de los encuestados la interacción personal es adecuado, de ellos el 14.6% es decir el total afirma que su desempeño laboral es adecuado.

### **Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°4 observamos que el valor chi cuadrado es de 35,254 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, afirmamos que las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021.

*Gráfico 17: Dimensión Relaciones del personal y Variable Desempeño Laboral.*



Fuente: Datos de la propia investigación.



### 5.3. Discusión de resultados.

La investigación **“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima - 2021”**, presentó el siguiente resultado:

De acuerdo al Objetivo General planteado en la investigación, determinar si el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021, se observó en la prueba de hipótesis que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se afirma que la variable clima organizacional incide en la variable desempeño laboral.

El resultado es similar a la investigación de Santamaría, J (2020) en la tesis **“Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DATAPRO S.A.”**, donde descartó la idea de independencia de las dos variables. En la presente investigación se determinó que ambas variables tienen relación directa es decir si el clima organizacional se presenta de forma positiva influirá positivamente en el desempeño laboral y viceversa.

Según los resultados obtenidos podemos afirmar que en cuanto más altos sean los indicadores de estructura, responsabilidad, recompensa e interacción personal mejor será el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa eléctrica.

De acuerdo al Objetivo Especifico N°1 planteado, determinar si la estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021, se observó en la prueba de hipótesis que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se

afirma que la dimensión estructura de organización de procesos incide en la variable desempeño laboral.

Según los resultados obtenidos donde el 11% y 59.8% expresan que la estructura es inadecuada y regular respectivamente, se afirma que en cuanto mejor diseñados y estructurados estén los procedimientos y políticas de la empresa favorecerán cumplimiento de las funciones de los trabajadores reflejándose en la mejora del desempeño laboral de los mismos.

De acuerdo al Objetivo Especifico N°2 planteado, determinar si la responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021, se observó en la prueba de hipótesis que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se afirma que la dimensión responsabilidad laboral incide en la variable desempeño laboral.

El resultado coincide con la investigación de Rojas, M. (2018) en la tesis “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del área de recursos humanos de una empresa de seguridad privada, en el periodo 2017”, donde afirma que la responsabilidad influye en el desempeño laboral.

Según los resultados obtenidos podemos afirmar que en cuanto mayor sea la responsabilidad e independencia de los trabajadores para asumir la responsabilidad de sus funciones basadas en autonomía, supervisión, compromiso y desafíos; mejor será el desempeño laboral los mismos.

De acuerdo al Objetivo Especifico N°3 planteado, determinar si la recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021, se observó en la prueba de

hipótesis que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se afirma que la dimensión recompensa económica y no económica inciden en la variable desempeño laboral.

El resultado es similar a la investigación de Bustos, C. (2018), en la tesis “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Operaciones de la empresa IMUPESA” donde concluye que la recompensa tanto factores económicos y factores no económicos afectan la productividad de los trabajadores, influyendo finalmente en el desempeño laboral.

Según los resultados obtenidos donde el 87.9% de los encuestados no se encuentra conforme con la recompensa, se afirma que cuanto más sea valorado el esfuerzo realizado por los trabajadores con mejoras en la remuneración, capacitaciones, bonos, etc.; mayor será su compromiso con los objetivos y metas de la empresa.

De acuerdo al Objetivo Especifico N°4 planteado, determinar si las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima, año 2021, se observó en la prueba de hipótesis que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se afirma que la dimensión relaciones del personal inciden en la variable Desempeño Laboral.

El resultado es similar con la investigación de Rojas, M. (2018) en la tesis “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del área de recursos humanos de una empresa de seguridad privada, en el periodo 2017”, donde concluye que la interacción personal está asociado al desempeño laboral.

Según los resultados obtenidos en el presente estudio, se afirma que, a mayor colaboración, respeto, solidaridad entre los trabajadores de la empresa, mayor será el desempeño de los mismos.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones.

1. Se concluye que el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, demostrando mediante la prueba chi-cuadrado de Pearson con un valor de 41,883 con 2 grados de libertad y valor de significancia de 0.000 que hay una relación directa entre las dos variables; es decir si existe un mejor clima organizacional basado en la estructura de organización de procesos, recompensa económica y no económica, responsabilidad laboral y relaciones del personal mejor será la productividad de los trabajadores. Se determinó que el 83% de los trabajadores se encuentran en desacuerdo con el clima organizacional existente en la empresa, lo que justifica la implementación de medidas correctivas inmediatas para obtener mejores resultados en materia de productividad y eficiencia del personal.

2. Mediante la presente investigación se determinó que la estructura de organización de procesos incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, donde se demuestra mediante la prueba chi-cuadrado de Pearson con un valor de 82,000 con 3 grados de libertad y valor de significancia de 0.000 que existe una relación directa; lo que significa que la mejora de los indicadores procedimientos y políticas correspondientes a la dimensión estructura de organización de procesos incidirá positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Se identificó que el 70.8% de los trabajadores encuestados consideran que en la dimensión estructura hay oportunidades de mejora que favorezcan el cumplimiento de sus funciones de su cargo.

3. A través del presente estudio se determinó que la responsabilidad laboral incide en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, según la prueba chi-cuadrado de Pearson con un valor de 41,014 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000 se demuestra que existe una relación directa; lo que significa que la mejora del grado de responsabilidad e independencia de los trabajadores para asumir sus funciones con base en los indicadores de autonomía, compromiso, desafíos y supervisión incidirá positivamente en su desempeño laboral. Se identificó que el 82.9% del personal considera que es un aspecto que la empresa debería mejorar.

4. Se determinó que la recompensa económica y no económica inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, de acuerdo a la prueba chi-cuadrado de Pearson con un valor de 60,944 con 3 grados de libertad y valor de significancia de 0.000 se demuestra que hay una relación directa; es decir la mejora de las recompensas económicas y no económicas incidirán positivamente el desempeño laboral, donde el 87.9 de los trabajadores no está de acuerdo con las políticas de retribución y recompensa establecidas actualmente, lo que representa un punto a mejorar para alcanzar mejores resultados en cuanto a productividad, eficiencia y desempeño del personal.

5. A través de la presente investigación se determinó que las relaciones del personal inciden en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, de acuerdo a la prueba chi cuadrado de Pearson con un valor de 35,254 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000 se demuestra

que hay una relación directa; es decir la mejora de las relaciones del personal basado en el respeto, colaboración, interacción y solidaridad incidirán positivamente en el desempeño de los trabajadores. Se determinó que el 85.4% del personal considera que no hay buenas relaciones interpersonales constituyendo un aspecto a mejorar.

## **6.2. Recomendaciones.**

1. Con referencia al clima organizacional, se recomienda que la dirección de la empresa implemente políticas de mejora continua en la gestión del talento humano para generar en los trabajadores mayor motivación para realizar sus funciones y mejorar el sentimiento de identificación y compromiso con los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, es imprescindible la reestructuración de procesos de la empresa. Con el fin de medir y analizar los cambios en el tiempo del clima organizacional y el desempeño laboral, se recomienda establecer como política la programación periódica de medición de dichos aspectos, que permitan los ajustes correspondientes de acuerdo a los resultados obtenidos.

2. Respecto a la estructura de organización de procesos, se recomienda la reestructuración, implementación, aplicación y control de procedimientos y políticas, con el fin que los trabajadores tengan conocimiento del cómo, cuándo y dónde deben desempeñar sus funciones tomándose mejores decisiones administrativas, evitando que las diferentes áreas de la empresa realicen una misma función, lo cual genera el uso inadecuado del tiempo y recursos. Todo ello se traducirá en la mejora de la productividad laboral de los trabajadores.

3. En referencia a la responsabilidad laboral, se recomienda establecer estrategias que mejoren la independencia de los trabajadores para realizar sus labores y toma de

decisiones, incentivándolo a asumir desafíos en su trabajo; con el fin de mejorar la identidad y el compromiso elementos claves en el desempeño laboral. Los directivos de la empresa deberán corregir el modelo de supervisión que aplican, dando mayor grado de autonomía al personal.

4. Respecto a la recompensa económica y no económica, se recomienda diseñar y establecer políticas salariales y de incentivo; con el fin de reforzar el reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores. Dentro de estas políticas es imprescindible considerar incrementar la remuneración en base a criterios como las competencias, formación, grado de responsabilidad y evaluación del desempeño entre otros. Asimismo, incluir capacitaciones, bonos a la productividad, como medidas para incentivar la motivación de los trabajadores y revertir los resultados de la investigación.

5. Respecto a las relaciones del personal se recomienda establecer estrategias para fortalecer la integración de equipos, la colaboración, respeto y solidaridad entre los trabajadores con el fin de mejorar la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de camaradería existente en el entorno laboral. La dirección de la empresa deberá ofrecer a sus trabajadores programas de capacitaciones de habilidades blandas y coaching grupal. Asimismo, desarrollar un sistema de comunicación participativa que facilite la ejecución de actividades, es decir; contar con una armonía en la organización.



Tabla 15: Plan de mejora del Clima Organizacional de una empresa eléctrica.

## Plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional de una empresa eléctrica

Aspectos de mejora	Estrategia	Tipo de estrategia	Responsable	Tiempo de ejecución	Meses															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
<b>Estructura de organización de procesos</b>																				
Procedimientos y políticas	Organizar equipos de alto desempeño para reestructurar las políticas y procedimientos de la empresa.	Reuniones de jefes de área y supervisores	Gerencia de Administración, Planeamiento y Control	4 meses																
<b>Responsabilidad laboral</b>																				
Autonomía y supervisión	Talleres de empoderamiento del personal, dirigido a los jefes de primera línea y jefaturas zonales.	Consultoría	Jefe de Recursos Humanos	1 taller quincenal																
<b>Recompensa económica y no económica</b>																				
Remuneración, reconocimiento e incentivo	Diseñar la política de compensaciones donde se contemple la escala salarial, banda salarial y bonos de cumplimiento.	Gestión documental	Jefe de Recursos Humanos	3 meses																
	Talleres de capacitación por competencias a trabajadores de todos los niveles.	Consultoría	Jefe de Recursos Humanos	1 taller bimensual																
	Diseñar políticas para reconocer actitudes y comportamientos específicos.	Gestión documental	Jefe de Recursos Humanos	1 mes																
	Diseñar línea de carrera por áreas.	Gestión documental	Jefe de Recursos Humanos	1 mes																
	Programas de capacitación por niveles.	Consultoría	Jefe de Recursos Humanos	1 taller trimestral																
<b>Relaciones del personal</b>																				
Relaciones personales, respeto y colaboración	Elaborar el plan anual de actividades de integración del personal.	Gestión documental	Jefe de Recursos Humanos	1 semana																
	Talleres de desarrollo de habilidades blandas.	Consultoría	Jefe de Recursos Humanos	1 taller trimestral																

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS

- (Aamodt, 2010). Psicología Industrial/Organizacional. Santa Fe, Colombia Editora Cengage Learning Editores. Sexta edición.
- (Bustos, 2018). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la Empresa IMUPESA (Tesis de Grado), Universidad Ricardo Palma: Ciudad Lima, Perú.
- (Chiavenato, 2009). Comportamiento Organizacional. México D.F, México Editorial McGraw Hill. Segunda edición.
- (Chiavenato, 2009). Gestión del Talento Humano. México D.F, México Editorial McGraw Hill. Tercera edición.
- (Durand, 2018). Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland en la sede de la Victoria (Tesis de Grado), Universidad Ricardo Palma: Ciudad Lima, Perú.
- (Estela & Puyo, 2017). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del Distrito de Tarapoto, 2017 (Tesis de Grado), Universidad Peruana Unión: Ciudad Tarapoto, Perú.
- (Gómez, 2013). El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, núm. 56, enero-marzo, 2013, pp. 1-35. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>

(Hinojosa, 2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses (Tesis de Grado), Universidad de Playa Ancha: Ciudad Valparaíso, Chile.

(Montúfar, 2013). Desarrollo Organizacional. México D.F, México Editorial McGraw Hill. Cuarta edición.

(Ninahuanca, 2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plásticos Crismez S.R.L, San Juan de Lurigancho (Tesis de Grado), Universidad Cesar Vallejo: Ciudad Lima, Perú.

(Rojas, 2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del área de recursos humanos de una empresa de seguridad privada, en el periodo 2017 (Tesis de Grado), Universidad Ricardo Palma: Ciudad Lima, Perú.

Alexis Concalvez. Dimensiones del Clima Organizacional Revista Énfasis Año 4/No.3 Julio' 98 Buenos Aires Argentina. Recuperado de <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>.

Arturo Calderón. Teoría de las expectativas. Recuperado de: <https://www.cenincal.us/2019/12/teoria-de-las-expectativas.html>

Dimensiones del clima organizacional según Brunet. Recuperado de <https://corganizacional1.wordpress.com/caracteristicas/>

García e Ibarra. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Recuperado de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html).

Laura Ruiz. Teoría de la equidad. Recuperado de:

<https://psicologiaymente.com/social/teoria-de-equidad>

Meza, E. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la universidad linda vista, en Chiapas (Tesis de Grado), Universidad de Montemorelos: Ciudad Montemorelos, México.

Mónica García. Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / no. 42 / jul - dic 2009. Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/2192/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf;sequence=1>

Perdomo Rosales Vanessa. (2011, noviembre 11). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2020, julio 20). Clima laboral: qué es, diagnóstico y métodos de investigación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>

Rojas, I. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección territorial de policía de Huancayo 2018 (Tesis de Grado), Universidad San Martín de Porres: Ciudad Lima, Perú.

Santamaría, J (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DATAPRO S.A. (Tesis de Grado). Universidad Andina Simón Bolívar: Ciudad Quito, Ecuador.

Tamayo, Ñ y Romero, C. (2019). El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la superintendencia de mercado de valores, Miraflores enero - agosto 2018 (Tesis de Grado), Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle: Ciudad Lima, Perú.

## APÉNDICE



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**Tesis: El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo de una empresa eléctrica, Lima - Año 2021.**

**Instrucciones:**

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

- Muy Adecuado: MA
- Adecuado: A
- Regular: R
- Inadecuado: I
- Muy Inadecuado: MI

PREGUNTAS	MA	A	R	I	MI
1. ¿Considera usted que los procedimientos establecidos por la empresa favorecen el cumplimiento de sus funciones?					
2. ¿Considera usted que las políticas establecidas por la empresa favorecen el cumplimiento de sus funciones?					
3. ¿Usted tiene autonomía para tomar decisiones indispensables para el cumplimiento de sus responsabilidades?					
4. ¿Requiere usted supervisión constante para realizar sus labores?					
5. ¿Considera usted que en la empresa existe confianza en la responsabilidad individual con respecto a su trabajo?					
6. ¿Cuándo se presentan problemas en su trabajo, los resuelve por sí solo y sin recurrir a los jefes?					
7. ¿La empresa valora su esfuerzo?					
8. ¿Considera usted que la remuneración que recibe es adecuada, de acuerdo con la labor que desempeña?					
9. ¿La empresa expresa el reconocimiento de sus trabajadores por los logros mediante un diploma o carta de felicitación?					
10. ¿La empresa brinda capacitaciones, cursos o bonos como incentivos al rendimiento de sus trabajadores?					

11. ¿Recibe usted un trato respetuoso por parte de los integrantes de la empresa?					
12. ¿En las relaciones interpersonales de la empresa predomina la colaboración entre los grupos de trabajo?					
13. ¿La interacción personal de los trabajadores genera un ambiente apropiado de trabajo?					
14. ¿Usted se solidariza con sus compañeros en los momentos difíciles que puedan estar atravesando?					
15. ¿Considera usted que se encuentra adecuadamente capacitado para desempeñar su puesto?					
16. ¿Considera usted que asiste con puntualidad a su centro de trabajo?					
17. ¿Asiste usted con regularidad a la empresa?					
18. ¿A tenido usted conocimiento de robos dentro de su oficina o lugar de trabajo?					
19. ¿Considera usted que tiene capacidad para resolver problemas?					
20. ¿Se anticipa usted a las dificultades de su trabajo?					
21. ¿Considera usted que tiene habilidad para trabajar en equipo?					
22. ¿Cumple con las tareas o metas que se le encomienda?					
23. ¿Brindo ideas innovadoras para mejorar los procesos?					
24. ¿Planifico mis actividades con anticipación?					
25. ¿Demuestra usted resultados eficientes al nivel solicitado por la empresa?					
26. ¿Cumple sus tareas y metas en el tiempo solicitado?					
27. ¿Tiene usted capacidad de hallar soluciones a problemas o circunstancias en forma rápida?					
28. ¿Cumple usted con los objetivos y metas asignados?					