



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
GLOBALES

**Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal
administrativo de un operador de comercio exterior en Perú**

TESIS

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

AUTOR

**Ventura Juárez, Beatriz Doriña
(ORCID: 0000-0002-8855-1143)**

ASESORA

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

**Lima, Perú
2022**

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Ventura Juárez, Beatriz Doriña

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 72310459

Datos de asesora

Casas Quispe, María Isabel

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 45705128

Datos del jurado

JURADO 1: Avila Bolivar de Andrade Piedra, Luisa Adriana, 09868123, 0000-0002-4746-5644

JURADO 2: Márquez Peirano, Alejandro Andres, 07704715, 0000-0002-9681-0141

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

JURADO 4: Murga Prieto, María Judith, 08797385, 0000-0003-2291-2396

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 416016

DEDICATORIA

A Dios por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mis padres Jesús y Dora por su inmenso amor y apoyo incondicional.

A mi hermano Fabio por motivarme y creer en mí.

A mi amigo Carlos por su ayuda en mi investigación.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora María Isabel Casas Quispe, por el soporte brindado en la ejecución de esta investigación.

A la empresa operadora de comercio exterior por acceder a ser objeto de estudio y brindar la información requerida para el desarrollo de esta tesis.

A mis padres y hermano, por su gran comprensión y respaldo a lo largo de mi vida.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú”, busca demostrar y analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa considerada objeto de este estudio a fin de obtener un panorama más amplio de la situación actual del área y plantear propuestas de mejora orientadas a mantener un nivel de desempeño adecuado, dado que por información del área de Recursos Humanos a partir del inicio de la pandemia de COVID-19 se ha presentado una disminución en la productividad del personal junto con bajas por contagios de COVID-19. Por consiguiente, se creó un cuestionario con respuestas basadas en la escala de Likert y fundamentado en las variables, dimensiones e indicadores del estudio, el cual sirvió de instrumento para recopilar información por parte de la población de interés. Una vez obtenidos los resultados se procedió a procesar y analizar la información mediante el programa estadístico SPSS, pudiendo comprobar de esta forma la incidencia que existe de la variable independiente sobre la dependiente.

En tal sentido, el desarrollo de la investigación se abordó en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se expone la problemática del estudio, los problemas, los objetivos, la justificación e importancia de la investigación, así como el alcance, limitaciones y delimitaciones del trabajo. En el Capítulo II, se trata el marco teórico – conceptual de la investigación, para el cual se consideran antecedentes nacionales e internacionales, bases teóricas y la definición de los principales términos del estudio. En el Capítulo III, se exponen las hipótesis, variables, dimensiones e indicadores planteados en la investigación, junto con la matriz de consistencia. En el Capítulo IV, se especifica el tipo, método y diseño considerados en el desarrollo de la investigación. Adicionalmente, se detalla la población, la muestra, el instrumento de recolección de datos, la técnica de procesamiento y análisis de la información y, por último, el procedimiento de ejecución del estudio. En el Capítulo V, se presentan los resultados obtenidos y su análisis respectivo. Asimismo, se presenta un plan de mejora. Finalmente, en el Capítulo VI, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Resulta conveniente mencionar que las referencias bibliográficas fueron elaboradas conforme a lo establecido por las Normas APA (Sexta Edición). Adicionalmente, se anexó el Apéndice A.

ÍNDICE

METADATOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1. Descripción de la Realidad Problemática	1
2. Formulación del problema	4
3. Objetivos de la investigación	5
4. Justificación e Importancia del estudio	5
5. Alcance, Limitaciones y Delimitaciones	7
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	9
1. Antecedentes de la investigación	9
2. Bases Teóricas	15
3. Definición de términos básicos	33
CAPÍTULO III	36
HIPÓTESIS Y VARIABLES	36
1. Hipótesis y/o supuestos básicos	36
2. Identificación de variables y unidades de análisis	36
3. Matriz lógica de consistencia	38
CAPÍTULO IV	39
MÉTODO	39
1. Tipo y Método de investigación	39
2. Diseño específico de investigación	39
3. Población, Muestra o participante	39
4. Instrumentos de recolección de datos	40
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	42

6. Procedimiento de ejecución del estudio.....	42
CAPÍTULO V.....	43
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
1. Datos cuantitativos.....	43
2. Análisis de Resultados	45
3. Contraste de hipótesis	63
4. Propuestas de mejora	68
CAPÍTULO VI.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
1. Conclusiones	74
2. Recomendaciones	75
REFERENCIAS.....	77
APÉNDICE.....	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	21
Tabla 2	22
Tabla 3	28
Tabla 4	37
Tabla 5	37
Tabla 6	41
Tabla 7	41
Tabla 8	43
Tabla 9	45
Tabla 10	46
Tabla 11	47
Tabla 12	48
Tabla 13	49
Tabla 14	50
Tabla 15	51
Tabla 16	52
Tabla 17	53
Tabla 18	54
Tabla 19	55
Tabla 20	56
Tabla 21	57
Tabla 22	58
Tabla 23	59
Tabla 24	60
Tabla 25	61
Tabla 26	62
Tabla 27	64
Tabla 28	64
Tabla 29	65
Tabla 30	65
Tabla 31	66
Tabla 32	66
Tabla 33	67
Tabla 34	67
Tabla 35	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La cantidad de tareas que se me asigna es la adecuada para desempeñarla dentro de la jornada laboral	45
Figura 2: Trabajo la cantidad de horas acordadas en mi contrato.....	46
Figura 3: Los plazos de entrega establecidos por mi superior son los adecuados para cumplir con lo solicitado.....	47
Figura 4: Tengo bien definido el alcance y las funciones de mi cargo.....	48
Figura 5: Cuento con el apoyo de mi superior para resolver cualquier dificultad que se me presente	49
Figura 6: Mi superior planifica y distribuye las actividades adecuadamente para cumplir con los objetivos del área	50
Figura 7: Mantengo una comunicación constante con mi superior para coordinar y/o resolver dificultades.....	51
Figura 8: En caso tenga problemas, puedo apoyarme en mis compañeros de trabajo.....	52
Figura 9: Mantengo una buena relación con mis compañeros del área	53
Figura 10: Se transmite con claridad el mensaje y la visión de la gerencia a todos los niveles de la empresa	54
Figura 11: La empresa ofrece oportunidades para ser promovidos	55
Figura 12: La empresa brinda el ambiente, recursos y facilidades adecuadas para poder trabajar	56
Figura 13: Desempeño mis funciones usando adecuadamente los recursos disponibles.....	57
Figura 14: Cumpló con las tareas y metas asignadas a mi cargo en los tiempos establecidos	58
Figura 15: Desde que inició la pandemia me toma más tiempo realizar mis funciones.....	59
Figura 16: Cuento con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar mi cargo correctamente.....	60
Figura 17: Realizo acciones adicionales a las tareas y/o responsabilidades de mi cargo	61
Figura 18: Estoy comprometido con la organización y el logro de sus objetivos	62

RESUMEN

La presente investigación denominada “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú”, analizó la influencia que el clima organizacional ejerce el desempeño laboral de la empresa en mención. Para lo cual se aplicó un método deductivo-cuantitativo y un diseño no experimental de carácter transversal, de tipo descriptivo y correlacional. El instrumento empleado fue un cuestionario conformado por 18 afirmaciones basadas en la escala de Likert aplicado a una muestra compuesta por 132 trabajadores, para lo cual se consideró un muestreo aleatorio simple. Una vez recolectada la información de la muestra, se procesaron y analizaron los datos en el programa estadístico SPSS. La prueba estadística elegida para la comprobación de hipótesis fue Chi-Cuadrado de Pearson, cuyos resultados finalmente permitieron demostrar que la variable clima organizacional ejerce una influencia en la variable desempeño laboral.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, operador portuario.

ABSTRACT

This research addresses the impact of organizational climate on work performance, the object of study is the administrative staff of a port operating company located in one of the primary ports in Peru. The study was performed through a deductive-quantitative approach and a non-experimental cross-sectional, descriptive and correlational design. For the data collection it was used a Likert questionnaire consisting of 18 items, applied to a sample of 132 workers. Once the data was collected, it was processed and analyzed through a software called SPSS. The statistical test chose was Chi-square test whose results allowed to demonstrate the independent variable exerts an influence on the dependent one.

Keywords: Organizational climate, work performance, port operating company.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Descripción de la Realidad Problemática

La pandemia del coronavirus (COVID-19) ha significado un gran desafío para el mundo, generando un profundo impacto de carácter social y económico sin precedentes. Indudablemente tanto las personas como las organizaciones han tenido que adaptarse rápidamente a estas nuevas condiciones impuestas por las autoridades de sus respectivos gobiernos como medidas para el control del contagio y la expansión de la enfermedad, dado que su supervivencia estaba en juego. De acuerdo con la CEPAL (2020):

La enfermedad COVID-19 se extendió a los cinco continentes en un período de tres meses. En el caso de América Latina y el Caribe, los primeros brotes se presentaron a finales de febrero de 2020, lo cual llevó a los gobiernos de la región a tomar medidas de contención contra el virus, sobre todo a partir del 11 de marzo de 2020, fecha en la que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la transmisión del nuevo coronavirus como una pandemia. Las medidas de mitigación tomadas por los gobiernos se centraron, principalmente, en el cierre de fronteras, la prohibición de eventos públicos, las cuarentenas totales o parciales, los confinamientos y el distanciamiento social. Sin embargo, estas decisiones, tomadas para reducir la velocidad de contagio y evitar un colapso en los sistemas de salud, generaron la paralización de las actividades económicas a todo nivel (p.9).

En el caso de Perú, las medidas mencionadas en el párrafo anterior fueron aquellas tomadas por el gobierno, lo que generó la paralización de las actividades de diversos sectores económicos, convirtiendo así una crisis de carácter sanitaria en una crisis de carácter económica y social.

La Organización Internacional del Trabajo (2021) en su publicación titulada “Mercado laboral peruano: impacto de la COVID-19 y recomendaciones de política”, menciona lo siguiente:

Sin duda, el brote mundial por COVID-19 no solo ha comprometido a la economía nacional, sino que también ha deteriorado fuertemente el mercado laboral en el Perú. El impacto en el empleo ha sido notorio, principalmente en abril de 2020, cuando la mayoría de las actividades económicas se restringieron. Así, durante el segundo trimestre del año se perdieron seis millones de empleos en el país. No obstante, el efecto sobre el empleo se ha diferenciado según las características de los trabajadores. El grupo de trabajadores más afectados se caracteriza por presentar un mayor nivel de informalidad laboral, lo cual se asocia a una baja productividad (p.11).

En efecto, la crisis económica causada por la paralización de actividades económicas ocasionó el cierre de varias empresas y en otros casos la reducción de personal, lo que naturalmente impactó en el mercado laboral. Sin embargo, hubo personas y empresas a las que la pandemia afectó en menor medida dadas las condiciones y capacidades con las que disponían tanto ellas como las organizaciones donde trabajaban en el inicio del brote. Por ejemplo, aquellas organizaciones que ya contaban con cierta gestión de su información o con algún soporte en el área de tecnología pudieron implantar con mayor rapidez y facilidad el teletrabajo, asegurando de esa forma la continuidad de sus operaciones y su permanencia en el mercado.

En lo que respecta al impacto psicológico y emocional del COVID-19 en las organizaciones y sus trabajadores, el Observatorio Generación y Talento (2021) de la mano con la Universidad Europea realizaron un estudio en España que concluyó lo siguiente:

A la luz de nuestros resultados, se evidencia que el COVID-19 ha tenido un importante impacto negativo en la salud mental de los trabajadores, existiendo grupos con una mayor

vulnerabilidad para el desarrollo de cuadros de estrés, ansiedad y depresión que deben de ser tenidos en cuenta a la hora de desarrollar estrategias de prevención y tratamiento futuros ante situaciones de crisis como la vivida (p.54).

Ante dichos efectos negativos en la salud mental de los trabajadores, las organizaciones deben orientar esfuerzos hacia el mantenimiento de un clima organizacional adecuado que brinde las condiciones necesarias para propiciar un desempeño laboral óptimo, permitiendo así la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por supuesto el liderazgo es un punto fundamental puesto que una gestión inadecuada del factor humano podría provocar fuga de talentos, mientras que de ser manejada correctamente podría generar el compromiso que la organización necesita en sus miembros en esta etapa de crisis mundial.

Ahora bien, con referencia a la empresa que será objeto de estudio de la investigación, cabe señalar que se trata de una empresa transnacional operadora de puertos conocida a nivel mundial cuyas operaciones se sitúan en uno de los principales puertos de nuestro país. Conviene enfatizar que el estudio se centrará en el análisis del clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo, dado que a partir del inicio del brote de COVID-19 en nuestro país se implementó el teletrabajo como modalidad de trabajo para dicho personal. Según información del área de RRHH, dicha modalidad ha influido en las emociones de los trabajadores en cuestión y al mismo tiempo consideran que ha afectado la productividad y compromiso de los mismos. Adicionalmente, es necesario subrayar que se han registrado bajas en el personal administrativo debido a contagios de COVID-19, lo que indudablemente tiene un impacto en las variables en estudio.

Debido a las nuevas condiciones que la empresa ha tenido que enfrentar a partir del inicio de la pandemia, se considera conveniente analizar las variables anteriormente mencionadas para comprobar la influencia que la variable independiente ejerce sobre la variable dependiente, poder conocer las posibles causas de dicha disminución en el desempeño y plantear estrategias que podrían ayudar a mantener un desempeño óptimo en la organización.

2. Formulación del problema

Habiendo expuesto lo anterior, en el presente trabajo de investigación se abordará la siguiente problemática.

2.1. Problema General.

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú?

2.2. Problemas Específicos.

- ¿Cómo incide el trabajo y rol en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú?
- ¿Cómo incide el liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú?
- ¿Cómo incide el grupo de trabajo en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú?
- ¿Cómo incide la organización en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo General.

Demostrar que el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

3.2. Objetivos Específicos.

- Comprobar que el trabajo y rol incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- Comprobar que el liderazgo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- Comprobar que el grupo de trabajo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- Comprobar que la organización incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

4. Justificación e Importancia del estudio

Justificación.

La finalidad de realizar el presente estudio se expone en los puntos mencionados a continuación:

- **Justificación Teórica:** La presente tesis permitirá demostrar la repercusión que el clima organizacional ejerce en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa mencionada anteriormente, lo cual servirá de aporte al conocimiento existente y a su vez como antecedente para futuras investigaciones en el rubro de la gestión empresarial.
- **Justificación Práctica:** Esta investigación proporcionará información relevante en relación a las posibles causas de la baja productividad del personal administrativo de la empresa en

cuestión considerando el contexto de pandemia por COVID-19 y sugerirá estrategias que al ser aplicadas podrían contribuir a la solución.

Adicionalmente, la investigación serviría de orientación para otras organizaciones que estén interesadas en conocer la influencia que el clima de su organización puede ejercer en el desempeño de sus colaboradores, al brindarles una base teórica sólida y un análisis detallado realizado en una empresa existente.

- **Justificación Metodológica:** Para lograr los objetivos propuestos en este estudio, se creará un cuestionario basado en las dimensiones planteadas por autores reconocidos para las variables mencionadas, el cual servirá de instrumento para la recolección de datos del personal administrativo de la empresa elegida para esta investigación. Asimismo, dicho instrumento podrá ser utilizado en futuras investigaciones que se lleven a cabo en el rubro de la gestión empresarial.

Importancia.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de los individuos que la conforman, quienes representan el medio para alcanzar los objetivos planteados. Cabe resaltar que, el papel que desempeñan dichos individuos en la organización se ve afectado a su vez por factores externos (ambiente laboral) e internos (actitudes, sentimientos).

Mencionado lo anterior, el presente estudio está orientado en demostrar la influencia que el clima organizacional puede ejercer en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa mencionada anteriormente, con el propósito de obtener un panorama más amplio de la situación actual del área y plantear posibles acciones a tomar por el área de Recursos Humanos, de tal forma que se pueda sostener un nivel de desempeño idóneo en dicha área.

5. Alcance, Limitaciones y Delimitaciones

Alcance.

En el presente estudio se analiza el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la compañía mencionada a través del soporte en bases teóricas y la aplicación de una encuesta a una muestra de dicha población. A partir de los resultados obtenidos, se logrará demostrar la incidencia que la variable independiente ejerce en la variable dependiente, precisar si efectivamente ha habido una disminución en la productividad en el periodo post-pandemia y proponer estrategias orientadas a mantener un desempeño adecuado en el área de la empresa estudiada.

Limitaciones.

Para realizar la investigación se logró obtener la información necesaria por parte del personal administrativo de la empresa estudiada; sin embargo, para proteger la identidad de la misma se mantendrá en reserva tanto su nombre comercial como su ubicación geográfica.

Delimitaciones.

La investigación se ha delimitado en los siguientes aspectos:

- **Delimitación Teórica:** A lo largo de la investigación se han considerado diversos referentes teóricos. Sin embargo, aquellos en los cuales se fundamenta el estudio son: Jones y James para la variable clima organizacional, y Bornan y Motowidlo para la variable desempeño laboral.
- **Delimitación Espacial:** El presente estudio se realizó al área administrativa de un operador portuario con operaciones en uno de los principales puertos del país. Cabe mencionar que por petición de la empresa se mantendrá en reserva su ubicación geográfica.

- **Delimitación Temporal:** El trabajo de investigación tomó lugar en los meses de septiembre de 2021 a febrero de 2022.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la investigación

1.1. Nacionales.

En la investigación de Minaya (2021) titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C.”, el objetivo principal fue demostrar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la compañía mencionada. Para ello, la investigadora aplicó un método deductivo y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo descriptivo, correlacional, aplicado y de asociación. El instrumento usado fue un cuestionario compuesto por 28 preguntas aplicado a una muestra de 65 colaboradores. Al finalizar, la investigadora determinó que el clima organizacional incidía en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C. Adicionalmente, se recomendó a la compañía estudiada brindar soporte a los supervisores del área de producción e implementar un bono por desempeño para potenciar el entorno laboral en las dimensiones de liderazgo y condiciones de trabajo. Cabe destacar que esta investigación fue considerada como referente para la presente tesis puesto que aborda la misma temática.

Campos (2018) en su tesis denominada “Relación del clima organizacional con el desempeño laboral en Entel, Cajamarca 2018”, buscó determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad mencionada en el año 2018. Para esto, el investigador aplicó un método deductivo y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo correlacional. El instrumento usado fue un cuestionario compuesto por 34 preguntas aplicado a una muestra censal de 15 colaboradores. Al finalizar, el investigador determinó la existencia de

una alta relación directa entre las variables. Asimismo, se precisó que el clima organizacional es influenciado por aspectos anímicos, psíquicos, familiares, salariales, sociales, de educación y formación, los cuales repercuten directa y considerablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad mencionada. Adicionalmente, se recomendó implementar un plan de mejora en salarios, beneficios sociales, líneas de carrera e incentivos, que vaya de la mano con el fortalecimiento del trabajo en equipo y la comunicación horizontal lo que permitiría mejorar el rendimiento del personal. Conviene señalar que las conclusiones de esta tesis contribuyeron al desarrollo de la presente investigación.

En la tesis de Palomino (2018) titulada “Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Arequipa, 2018”, se pretendió determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la compañía mencionada en el año 2018. Para esto, el investigador aplicó un método deductivo y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo correlacional. El instrumento empleado fue un cuestionario compuesto por 69 preguntas aplicado a una muestra de 200 colaboradores. Al finalizar, el investigador pudo precisar la existencia de una correlación parcial positiva entre las variables. Adicionalmente, se recomendó realizar evaluaciones constantes de los niveles de clima organizacional que hay en la empresa para buscar la mejora en el desempeño de los colaboradores. Es necesario resaltar que este trabajo resultó importante para el presente estudio al estudiar las mismas variables y usar el mismo instrumento de investigación.

Pastor (2018) en su investigación denominada “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles”, buscó determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo de la entidad mencionada durante el año 2017. Para ello, la investigadora aplicó un

método deductivo y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo correlacional. El instrumento usado fue un cuestionario compuesto por 50 preguntas aplicado a una muestra de 162 trabajadores. Al finalizar, se pudo determinar la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa en cuestión durante el año 2017. Adicionalmente, se recomendó implementar un programa de habilidades blandas para los jefes y gerentes de la empresa con el propósito de mejorar el entorno laboral e impulsar el crecimiento de la empresa. Ciertamente este trabajo fue considerado como referente al estudiar las mismas variables y abordar algunas dimensiones consideradas en la presente tesis.

Murga y Rodríguez (2017) en su investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en el área de ventas de Distribuidora Perufarma S.A., La Libertad 2016”, buscaron determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del área de ventas de la empresa mencionada en el periodo agosto – noviembre 2016. Las investigadoras aplicaron un método deductivo y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo correlacional. El instrumento usado fue un cuestionario compuesto por 50 preguntas aplicado a una muestra censal de 31 colaboradores. Al finalizar, se logró establecer la existencia de una influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del área de ventas de la Distribuidora Perufarma S.A., La Libertad en el periodo agosto – noviembre 2016. Asimismo, se recomendó realizar investigaciones cualitativas para detectar aquellas situaciones que puedan afectar al clima organizacional en el futuro e implementar capacitaciones que permitan sostener un desempeño laboral óptimo en el tiempo. Conviene señalar que esta investigación fue considerada como antecedente puesto que aborda la misma temática. Asimismo, las bases teóricas y el instrumento empleado fueron de ayuda para el desarrollo de la presente tesis.

1.2. Internacionales.

Lasluisa (2016) en su investigación denominada “Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Capolivery Cia Ltda.”, pretendió determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Capolivery Cia Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Para ello se aplicó un método mixto y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El instrumento empleado fue un cuestionario compuesto por 10 preguntas aplicado a una muestra censal de 20 trabajadores. Al finalizar, la investigadora concluyó que el clima organizacional repercute directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, el cual resultó ser inadecuado en la entidad en estudio. Asimismo, se sugirió a los directivos de la empresa tener en cuenta la importancia del clima organizacional dentro de la misma. Es preciso señalar que dicha investigación fue considerada como referente al abordar la misma temática, usar el cuestionario como instrumento y considerar ciertas dimensiones tratadas en el presente trabajo.

En la tesis de Palomino (2016) titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.”, se buscó analizar la relación entre las variables en cuestión de la empresa mencionada. Para esto, la investigadora aplicó un método deductivo y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo descriptivo y correlacional. El instrumento usado fue un cuestionario compuesto por 45 preguntas aplicado a una muestra de 49 trabajadores. Al finalizar, se logró comprobar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad, los cuales fueron catalogados como adecuados. Adicionalmente, se recomendó dirigir esfuerzos en mantener dicho clima y mejorarlo de ser posible. Conviene enfatizar que esta investigación brinda información relevante al presente trabajo debido a que busca analizar la

relación existente entre las mismas variables abordadas.

En la investigación de López (2018) denominada “El clima organizacional y el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer S.A. del Cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua”, se pretendió analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de las funciones del personal de la institución mencionada. Para lo cual el investigador aplicó un método mixto y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El instrumento usado fue un cuestionario compuesto por 10 preguntas aplicado a una población de 80 trabajadores. Al finalizar, se determinó la existencia de un clima laboral adecuado en el área administrativa de Megaprofer S.A. el cual influye en la efectividad de las funciones de los trabajadores. Adicionalmente, se recomendó fortalecer el ambiente laboral para propiciar un desempeño óptimo y de esa forma incrementar la productividad en la entidad. Cabe resaltar que esta investigación resultó importante para la presente tesis dado que aborda las mismas variables y emplea un cuestionario como instrumento para la validación de sus hipótesis.

Moranch (2019) en su investigación titulada “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la comercializadora ecuatoriana de calzado Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2018”, buscó determinar la incidencia de la variable clima organizacional en la variable desempeño laboral con el fin de elaborar un plan de mejora del clima organizacional en dicha empresa. Para esto, la investigadora aplicó un método mixto y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo descriptivo y correlacional. Los instrumentos usados fueron una entrevista y un cuestionario, el primero se aplicó a la jefa de talento humano mientras que el segundo se aplicó a una población conformada por 51 trabajadores. Al finalizar, se concluyó que el clima organizacional influía de manera positiva en el desarrollo de actividades de los empleados de dicha entidad, la cual a su vez poseía un clima

positivo. Asimismo, se recomendó fortalecer y optimizar el clima laboral para maximizar la productividad de la empresa. Conviene destacar que esta investigación se considera significativa dado que determina el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral y sugiere propuestas de mejora basadas en los resultados, lo que contribuyó al desarrollo del presente estudio.

Finalmente, Díaz y Elao (2019) en su tesis denominada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa Tia S.A.”, tuvieron como objetivo principal analizar el clima organizacional a través de técnicas e instrumentos de evaluación para plantear propuestas de mejora que permitan optimizar el desempeño laboral del área de operaciones de la entidad en estudio. Para ello, las investigadoras aplicaron un método mixto y un diseño no experimental de carácter transversal de tipo descriptivo y correlacional. Los instrumentos empleados fueron una entrevista y un cuestionario, el primero se aplicó a la representante del área de Desarrollo Humano mientras que el segundo se aplicó a una población conformada por 156 colaboradores. Al finalizar, se concluyó que el plan de mejora propuesto, basado en los resultados de la investigación, incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos. Asimismo, se recomendó realizar una medición del clima organizacional en el área de operaciones posterior a la implementación del plan con el fin de detectar nuevas brechas y asegurar su continuidad. Es necesario subrayar que la tesis resulta relevante al abordar las variables de interés y desarrollar de manera detallada una propuesta de mejora para la empresa en estudio.

2. Bases Teóricas

2.1. Clima organizacional.

Existen distintas definiciones en relación al término de clima organizacional. A continuación, se mencionarán aquellas consideradas como más relevantes y que permitirán tener una mejor comprensión del tema en mención.

Para Forehand y Von Gilmer (1964, citado en Dessler, 1976) la definición de clima organizacional se basa en un enfoque estructuralista, el cual es planteado como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. Mientras que, Halpin y Croft (1962, citado en Dessler, 1976) basan su definición en un enfoque subjetivo, el cual viene a ser “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

Litwin y Stringer (1968, citados en García, 2009) logran considerar ambos enfoques en su definición (enfoque de síntesis). Para ellos “el clima organizacional comprende 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”. De la misma manera, Waters (1974, citado en García, 2007) define el clima como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

Por otro lado, Likert y Gibson (1986, citado en García, 2009) proponen que:

El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Para ellos el clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una

organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

En la misma línea, Brunet (1987) sostiene que “el clima de trabajo constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior”.

Finalmente, según Chiavenato (2007) “el clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta” (p.468).

Considerando las definiciones anteriormente mencionadas, se podría sintetizar el concepto de clima en lo siguiente: El clima organizacional viene a ser la opinión que los individuos que componen determinada organización se forman de la misma, a partir de sus percepciones e interacciones con el ambiente interno, lo cual influye en sus conductas. Cabe señalar que, dichas percepciones se ven, a su vez, afectadas por las creencias, valores, actitudes y sentimientos que cada individuo posee.

2.1.1. Teorías sobre clima organizacional.

Para analizar los sustentos teóricos de los estudios de clima organizacional es necesario considerar algunas de las teorías de la administración (Iglesias, Torres y Mora, 2019, p.563). A continuación, se abordarán brevemente dichas teorías.

Administración Científica.

La Administración Científica se inicia en el año 1911 por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor, con el objetivo de aumentar la productividad de las empresas en Estados Unidos. Este autor fundamentó su teoría en cuatro principios: división del trabajo,

selección del personal, capacitación o especialización, y cooperación estrecha y amistosa entre obreros y jefes (Iglesias, Torres y Mora, 2019, p.563).

En síntesis, esta escuela pionera en el estudio de la administración se enfoca en las tareas que cada trabajador realiza y en la optimización de las mismas como medio para aumentar la productividad y con ello alcanzar la eficiencia de la empresa. El resultado final es una organización que funciona como una línea de ensamblaje, en donde el trabajador es visto como una máquina.

Teoría clásica de la administración.

La Teoría Clásica de la administración surge en 1916 en Francia con el ingeniero francés Henri Fayol, la cual hace énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. A diferencia de la Administración Científica que lograba la eficiencia mediante la racionalización del trabajo, la Teoría Clásica parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas (Chiavenato, 2007, p.69-70).

Por lo tanto, la Teoría Clásica considera a la organización desde una perspectiva global lo que permite tener una visión más amplia y así distribuir mejor los recursos entre sus órganos (departamentos, áreas, etc.). Asimismo, se considera a la organización como una entidad social en la cual las personas interactúan para alcanzar los objetivos propuestos.

Teoría de las Relaciones Humanas.

La Teoría de las Relaciones Humanas fue planteada en Estados Unidos entre los años 1924 y 1927 por el psicólogo Hugo Munsterberg y el sociólogo Elton Mayo. En ella se hace énfasis en las relaciones interpersonales y sus principales enfoques están dados por la organización informal, motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo (Iglesias, Torres y Mora, 2019, p.563).

El Enfoque Humanista nace a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas, la cual reemplaza el énfasis en las tareas y la estructura organizacional por un enfoque orientado en las personas. Como resultado, se empieza a humanizar a las personas considerándolas como seres humanos complejos cuyo rol es fundamental para el correcto desempeño de la organización.

Teoría del Comportamiento Organizacional.

La Teoría del Comportamiento (o Teoría Conductista) de la administración surge en el final de la década de 1940, trayendo una nueva concepción y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta. Con este nuevo enfoque, el análisis de la estructura organizacional se divide hacia el análisis de los procesos organizacionales y de la conducta de las personas en la organización, para comprender la conducta organizacional como un todo.

Algunos de los autores más importantes de esta teoría son Rensis Likert, Herbert Alexander Simón, Chester Barnard, Douglas McGregor y Chris Argyris. Por otro lado, dentro del campo de la motivación humana sobresalen Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland (Chiavenato, 2007, p.278,282, 283).

Anteriormente, tanto en el enfoque clásico como en la Teoría de las Relaciones Humanas se consideraba como eje de la administración la estructura organizacional y las relaciones interpersonales, respectivamente. Sin embargo, es a partir de la Teoría del Comportamiento Organizacional que se considera la conducta de los individuos que conforman la organización derivada de su interacción con su ambiente interno. Adicionalmente, en este nuevo enfoque la organización es consciente que el individuo tiene sus propias necesidades e intereses, buscando comprenderlos para tener un mejor entendimiento de la conducta humana y así con la aplicación de estrategias, tal como la motivación, lograr alcanzar los resultados deseados.

Teoría del Clima Organizacional.

Likert en su Teoría de Clima Organizacional (llamada también de los *sistemas de organización*) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Adicionalmente, Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. (Sandoval, 2004, p.86)

De lo anterior se desprende que la Teoría del Clima Organizacional de Likert va en la misma línea que la Teoría del Comportamiento Organizacional, las cuales consideran que la percepción

que los individuos se forman del ambiente interno de la organización sumado con las características intrínsecas de los mismos afectan su conducta. Por lo tanto, en ambas teorías la percepción juega un rol fundamental y no la realidad objetiva en sí misma.

Teoría del Desarrollo Organizacional.

El movimiento del Desarrollo Organizacional (DO) surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

En esencia, el DO constituye la aplicación de las técnicas de las ciencias conductistas para mejorar la salud y la eficacia organizacionales por la habilidad de las personas de confrontarse con los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solución de problemas (Chiavenato, 2007, p.318, 330).

De lo mencionado anteriormente se puede señalar que el movimiento del Desarrollo Organizacional, basado en la Teoría del Comportamiento Organizacional, considera a la organización como un todo, en la cual sus partes se integran y coordinan con el fin de incrementar la eficacia en la organización. Adicionalmente, en este movimiento se consideran términos relativamente nuevos como los de cultura organizacional y clima organizacional los cuales se usan como herramientas para mejorar el desempeño en la organización.

2.1.2. Dimensiones del clima organizacional.

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos (Brunet, 1987, p.43).

A continuación, se presenta cierto número de dimensiones del clima organizacional planteadas por algunos investigadores.

Tabla 1
Dimensiones del clima organizacional

Halpin y Crofts, 1963	Forehand y Gilmer, 1964	Litwin y Stringer, 1968
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Calidez 6. Apoyo 7. Normas 8. Conflicto 9. Identidad
Schneider y Bartlett, 1968	Meyer, 1968	Friedlander y Margulies, 1969
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración
Campbell et al., 1970	Likert, 1976	Jones y James, 1979
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía individual 2. Estructura 3. Orientación de la recompensa 4. Consideración 5. Calidez 6. Apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos y de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características de trabajo y rol 2. Características de liderazgo 3. Características de grupo de trabajo 4. Características de la Organización

Fuente: Bustamante, Lapo, Tello y Núñez (2018)
Elaboración propia

2.1.3. Tipos de clima organizacional.

Según la Teoría de clima organizacional de Likert (llamada también de los sistemas de

organización) existen tres tipos de variables las cuales influyen en la percepción de los individuos que conforman la organización: variables causales o independientes, variables intermedias y variables finales o dependientes.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2
Tipos de clima organizacional

1. Clima de tipo autoritario	
1.1. Sistema I. Autoritaritarismo explotador	Tipo de clima en el que los jefes no confían en sus empleados, por ello la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización. Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. ¹
1.2. Sistema II. Autoritaritarismo paternalista	Tipo de clima en el cual los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores. Generalmente la toma de decisiones se considera en los puestos más altos, aunque algunas se realizan en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. ²
2. Clima de tipo participativo	
2.1. Sistema III. Consultivo	Tipo de clima en el que los jefes tienen confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima, pero se permite que los subordinados pueden realizarlo también. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. ¹
2.2. Sistema IV. Participación en grupo	Tipo de clima en el que los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. La toma de decisiones está repartida en cada uno de los niveles de la empresa. La motivación se basa en la participación y en el establecimiento de objetivos de rendimiento. Se trabaja bajo la lógica de planeación estratégica con carácter participativo. ²

Fuente: Likert (1967, citado en Sandoval, 2004)¹, Likert (2009, citado en Cabrera y Bejarano, 2017)²

Elaboración propia

2.1.4. Instrumentos de medición del clima organizacional.

El objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que

describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia (García, 2009).

Según García y Bedoya (1997, citado en García, 2009):

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

2.1.5.Importancia del clima organizacional.

Según Brunet (1987), la importancia de diagnosticar y analizar el clima de una organización radica en tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; y, por último, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (p.20).

2.2. Desempeño laboral.

Según Chiavenato (2007), el desempeño viene a ser “el comportamiento de los individuos que conforman la organización orientado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados por la misma” (p.245). En esa misma línea, García (2001, citado en Pérez, 2009) define al desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

De acuerdo con De Faria (1995, citado en Pedraza, Amaya y Conde, 2010), “el desempeño

laboral es resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa”.

Por otro lado, Milkovich y Boudreau (1994, citado en Bautista, Cienfuegos y Aguilar, 2020) afirman que “el desempeño laboral está ligado a las características de cada individuo, las cuales están conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas”. Asimismo, Bittel (2000, citado en Romero y Urdaneta, 2009) plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”.

Considerando lo anterior, se podría definir al desempeño laboral como aquellas acciones por parte de los individuos que conforman la organización orientadas a alcanzar los objetivos planteados por la misma, los cuales a su vez están en función del cargo que desempeñan y de las características propias de cada uno tales como conocimientos, habilidades y cualidades.

2.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Existen distintos factores que repercuten en el desempeño laboral los cuales varían de acuerdo al autor en cuestión. Según Davis (2001, citado en Palmar y Valero, 2014):

El buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización (p.167).

De los factores anteriormente mencionados se considera relevante profundizar en la motivación al ser un elemento determinante y esencial en el desempeño laboral.

Motivación.

Chiavenato (2009) la define como:

El estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado (p.501).

Por consiguiente, la motivación viene a ser aquella fuerza interna que dirige el comportamiento de los individuos en las organizaciones, la cual interactúa con los estímulos que éstos reciben de su entorno e indudablemente se refleja en el desempeño individual de cada colaborador, lo que visto de forma global constituye el desempeño organizacional.

Respecto a las teorías e investigaciones relacionadas con la motivación, éstas se pueden clasificar en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido) (Chiavenato, 2009, p.240).

Dentro de las teorías del contenido se encuentra: la teoría de la motivación de Maslow (basada en la pirámide de las necesidades), la teoría ERC de Alderfer (la cual partió de la teoría de Maslow), la teoría de los dos factores de Herzberg (la motivación depende de dos factores: ambientales e intrínsecos) y la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland (sostiene que el comportamiento humano se basa en tres necesidades básicas: de realización, de poder y de afiliación). Por otro lado, dentro de las teorías del proceso se encuentra: la teoría de la equidad de

Adams (basada en la comparación que realizan las personas entre sus acciones y recompensas con las de otros) y la teoría de la definición de objetivos (sostiene que la motivación se basa en la lucha por alcanzar un objetivo). Finalmente, en el grupo de las teorías del refuerzo se encuentran: la teoría de las expectativas (el comportamiento se basa en los posibles resultados futuros/recompensas) y la teoría del refuerzo (refuerzo condiciona el comportamiento) (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, Quintero, Africano y Faría (2008) consideran que “los factores que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores son: satisfacción laboral, autoestima, trabajo en equipo y capacitación del trabajador”.

Satisfacción Laboral.

Newstrom (2011) sostiene que “la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (p.218).

Autoestima.

Según Aamodt (2010):

La autoestima es el grado en el cual una persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable. En la década de 1970, Korman sugirió que los empleados con alta autoestima se encuentran más motivados y se desempeñan mejor que aquellos que tienen baja autoestima. De acuerdo con la teoría de la consistencia de Korman, existe una correlación positiva entre la autoestima y el desempeño. Es decir, los empleados que se sienten bien consigo mismos están motivados a desempeñarse mejor en su trabajo que aquellos que no se sienten valiosos e importantes (p.328).

Trabajo en equipo.

De acuerdo con Macedo de Marchetti, Litvak de Cohen y Forté (2002) el trabajo en equipo es “una forma organizada de trabajo donde se ponen en juego componentes relacionales tales como la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo para desarrollar actividades apuntando al logro de determinados objetivos” (p.2).

Capacitación del trabajador.

Dessler y Varela (2011) sostienen que “la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (p.185). De la misma forma, Wayne (2010) señala que “la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (p.198).

De lo anterior se desprende que los factores que influyen en el desempeño laboral son todos aquellos elementos que permiten que el trabajador pueda desempeñar sus funciones de forma adecuada dentro de la organización. Asimismo, dichos elementos se podrían dividir en tres grupos: las condiciones que el empleador brinda, las características intrínsecas del individuo y la intersección entre ambos que vendría a ser las percepciones del individuo derivadas de la relación con su ambiente laboral.

Dentro del primer grupo se encuentran: el salario, el ambiente laboral, la jornada laboral, los incentivos, el liderazgo y la comunicación dentro de la organización por mencionar algunos. Mientras que en el segundo grupo se sitúan: la autoestima, la capacidad y habilidad del individuo. Por último, dentro del tercer grupo podríamos considerar a: la motivación y la satisfacción laboral.

2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral.

Las dimensiones del desempeño laboral varían de acuerdo a los planteamientos de los distintos autores, las cuales se podrían resumir en tres tipos de desempeño: desempeño de la tarea, desempeño contextual y conductas contraproductivas.

Gorriti (2007) sostiene lo siguiente:

En la última década y fruto de distintas investigaciones que tienen que ver con la relevancia de la Evaluación del Desempeño (ED) (Borman y Motowidlo, 1993; Conway, 1999; Sackett y DeVore, 2001), se ha concluido que existen tres ámbitos o tipos de desempeño para cualquier organización y para cualquier trabajo: el desempeño referido a tarea, el desempeño contextual y las conductas contraproductivas. Las primeras se refieren a comportamientos directamente exigidos para la ejecución de las tareas, las segundas se refieren a comportamientos dentro del contexto organizacional, que actúan como catalizadores del desempeño de tarea facilitándolo o dificultándolo. Por último, las conductas contraproductivas son aquellas que son contrarias a los legítimos intereses de la organización (robos, abusos de alcohol y drogas, uso de recursos laborales para fines personales, etc.) (pp.374, 375).

A continuación, se presenta ciertas dimensiones del desempeño laboral planteadas por algunos autores.

Tabla 3
Dimensiones del desempeño laboral

Autor	Dimensiones
Murphy (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento en el tiempo de inactividad 2. Desempeño de la tarea 3. Desempeño interpersonal 4. Comportamiento destructivo
Campbell (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en las tareas laborales 2. Competencia en las tareas no laborales 3. Comunicación oral y escrita 4. Demostración del esfuerzo 5. Disciplina de las personas

	6. Facilitación de pares
	7. Supervisión
	8. Administración y gerencia
Borman y Motowidlo (1993)	1. Desempeño de la tarea 2. Desempeño contextual
Koopmans (2013)	1. Desempeño en la tarea 2. Desempeño contextual 3. Conductas contraproducentes
Bowling (2014)	1. Desempeño de la tarea 2. Comportamiento organizacional ciudadano 3. Comportamiento laboral contraproducente

Fuente: Escobedo y Quiñones (2020)

Elaboración propia

2.2.3. Evaluación del desempeño laboral.

Amorós (2007, citado en Pérez, 2009) define a la evaluación del desempeño laboral como:

Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, lo que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (p.2).

Por otro lado, Dessler y Varela (2011) sostienen que:

La evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente (p.222).

En consecuencia, la evaluación del desempeño laboral viene a ser un procedimiento estandarizado en toda la organización que evalúa el desempeño actual y/o anterior del trabajador, lo cual permite determinar qué tan productivo es el individuo al momento de ejecutar sus funciones y cuál es su contribución al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. Asimismo, el resultado derivado de dicha evaluación permite tomar acciones de carácter preventivas, correctivas o remunerativas, según sea el caso.

2.2.4.Importancia de evaluar el desempeño laboral.

Dessler y Varela (2011) sostienen que:

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas (p.227).

Por otra parte, Pérez (2009) señala que:

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (p.2).

Por consiguiente, la importancia de la evaluación del desempeño radica en que ésta brinda información relevante para la organización a partir de la cual se toman decisiones y acciones alineadas con los objetivos planteados por la misma, es decir, a través del proceso de evaluación del desempeño la organización tiene la posibilidad de detectar si la ejecución de las funciones de sus trabajadores es correcta o, si por el contrario existen ineficiencias, errores o problemas relacionados. Una vez obtenido el diagnóstico, la dirección de la organización realiza acciones que pueden ser preventivas, correctivas o remunerativas. Dentro del primer grupo se puede encontrar aquellas acciones orientadas a reforzar las funciones que el trabajador ya desempeña de forma correcta pero que la organización busca mejorar. Mientras que en el segundo grupo se encuentran las acciones que buscan corregir deficiencias, errores o problemas diagnosticados en la evaluación. Por último, el tercer grupo abarca aquellas acciones que buscan retribuir al trabajador en base a su desempeño con el propósito de motivar, retener o atraer, tales como: promociones, incrementos de salario, bonos por desempeño.

2.3. Benchmarking: Hutchison Ports

Hutchison Ports, filial del conglomerado multinacional CK Hutchison Holdings Limited, se rige como líder mundial en inversión, desarrollo y operación portuaria. La red de operaciones portuarias de Hutchison Ports cuenta con 52 puertos, expandiéndose en 26 países de Asia, Oriente Medio, África, Europa, América y Australasia.

Con los años, Hutchison Ports se ha expandido a nivel internacional, englobando otras actividades logísticas y de transporte. Entre ellas se encuentran las terminales para barcos de cruceros, las operaciones aeroportuarias, los centros de distribución, los servicios ferroviarios y las instalaciones de reparación de navíos (Hutchison Ports, s.f.).

Hutchison Ports se consideró como referente en esta investigación al tratarse de una empresa operadora portuaria con presencia en varios países a nivel mundial, cuyas características demuestran ser similares a la compañía que es objeto de este estudio.

Al tratarse de una firma transnacional con un gran número de empleados alrededor del mundo, cuentan con políticas orientadas a mantener la satisfacción laboral en su personal. Hutchison Ports (s.f.) en su reporte titulado “*Our Sustainable Future*” mencionan algunas de esas políticas, las cuales se detallan a continuación.

- **Programas educativos:** Hutchison Ports considera a su fuerza laboral como uno de sus mayores activos, por lo que hace bastante énfasis en la capacitación continua de sus trabajadores, motivo por el cual ha desarrollado programas de capacitación a través de la plataforma LinkedIn dirigido a gerentes de alto potencial, un programa de capacitación llamado *Regional Development Programme (RDP)* orientado a futuros líderes y otro programa llamado *MYPOR*T centrado en gerentes de alto potencial que se encuentran en un nivel base de la organización.
- **Diversidad e Inclusión:** Dado que el rubro marítimo tiene una mayor presencia masculina, la firma orienta esfuerzos constantes en crear igualdad de oportunidades de crecimiento para sus trabajadores sin importar el sexo, siendo uno de sus objetivos el tener una fuerza laboral balanceada.
- **Salud y Bienestar:** La compañía promueve un ambiente de salud físico y mental positivo para sus trabajadores, por lo cual ofrecen a sus empleados la posibilidad de recibir asesoría profesional para lidiar con sus problemas personales a través de su programa llamado *Employee Assistance Programme (EAP)*.

3. Definición de términos básicos

Clima Organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2007), “el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p.59).

Desempeño Laboral.

García (2001, citado en Pérez, 2009) define al desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (p.1).

Liderazgo.

Robbins y Judge (2009) define al término liderazgo como “la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (p.385).

Trabajo y Rol.

La Organización Internacional del Trabajo (2004) define al trabajo como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos”.

Por otro lado, Chiavenato (2009) define al término rol como:

Aquello que se espera del desempeño de cada grupo social, así como la interiorización de valores y normas que el grupo espera del individuo, ya sea en forma implícita o explícita.

Conjunto de actividades que debe cumplir una persona en una organización (p.505).

Grupo de Trabajo.

De acuerdo con Robbins (2004) un grupo de trabajo viene a ser “un conjunto de personas que

interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad” (p.258).

Organización.

Para Chiavenato (2009), la organización desde el punto de vista de estructura organizativa viene a ser “el conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización” (p.502).

Desempeño de la Tarea.

Murphy (1990, citado en Bautista, Cienfuegos y Aguilar, 2020) sostiene que “el desempeño en la tarea implica el logro de las tareas y responsabilidades en determinado trabajo” (p.115).

Desempeño Contextual.

Según Bautista, Cienfuegos y Aguilar (2020), “el desempeño contextual son comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para el puesto, los cuales son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizaciones” (p.116).

Comportamiento organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2007), “el comportamiento organizacional (también llamado conducta organizacional) es el estudio de la dinámica de las organizaciones y como los grupos e individuos se comportan dentro de ellas” (p.303).

Desarrollo organizacional.

Chiavenato (2009) define al desarrollo organizacional (DO) como “la aplicación de las ciencias de la conducta a fin de mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el entorno externo y resolver problemas. El DO utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado” (p.493).

Evaluación del desempeño.

De acuerdo con Wayne (2010), “la evaluación del desempeño (ED) es sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p.239).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos

1.1. Hipótesis general.

El clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

1.2. Hipótesis específicas.

- El trabajo y rol incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- El liderazgo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- El grupo de trabajo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- La organización incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

2. Identificación de variables y unidades de análisis

La presente investigación se fundamenta en dos variables: la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y), las cuales vienen a ser el clima organizacional y el desempeño laboral respectivamente.

Resulta importante mencionar que ambas variables se basan en las dimensiones planteadas por referentes teóricos. Para el caso de la variable clima organizacional, los autores que se consideraron fueron Jones y James (1979). Mientras que para el caso de la variable desempeño laboral, los autores considerados fueron Bornan y Motowidlo (1993).

Variable Independiente (X): Clima organizacional.

Tabla 4

Dimensiones e indicadores de la variable independiente (X)

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	TRABAJO Y ROL	- Presión laboral - Ambigüedad de rol
	LIDERAZGO	- Apoyo del superior - Planificación y Coordinación
	GRUPO DE TRABAJO	- Cooperación - Relación entre los miembros
	ORGANIZACIÓN	- Comunicación organizacional - Oportunidad de crecimiento laboral - Conciencia de las necesidades del trabajador

Fuente: Elaboración propia

Variable Dependiente (Y): Desempeño laboral.

Tabla 5

Dimensiones e indicadores de la variable dependiente (Y)

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO DE LA TAREA	- Nivel de eficiencia - Nivel de eficacia - Conocimientos y Habilidades
	DESEMPEÑO CONTEXTUAL	- Iniciativa - Compromiso con la organización

Fuente: Elaboración propia

3. Matriz lógica de consistencia

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN OPERADOR DE COMERCIO EXTERIOR EN PERÚ

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>GENERAL</p> <p>¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo incide el trabajo y rol en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú? - ¿Cómo incide el liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú? - ¿Cómo incide el grupo de trabajo en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú? - ¿Cómo incide la organización en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú? 	<p>GENERAL</p> <p>Demostrar que el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprobar que el trabajo y rol incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú. - Comprobar que el liderazgo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú. - Comprobar que el grupo de trabajo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú. - Comprobar que la organización incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú. 	<p>GENERAL</p> <p>El clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.</p> <p>ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El trabajo y rol incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú. - El liderazgo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú. - El grupo de trabajo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú. - La organización incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú. 	<p>Variable independiente (X): Clima organizacional</p>	<p>Trabajo y Rol</p> <p>Liderazgo</p> <p>Grupo de trabajo</p> <p>Organización</p>	<p>Presión laboral Ambigüedad de rol</p> <p>Apoyo del superior Planificación y Coordinación</p> <p>Cooperación Relación entre los miembros</p> <p>Comunicación organizacional Oportunidad de crecimiento laboral Conciencia de las necesidades del trabajador</p> <p>Nivel de eficiencia Nivel de eficacia Conocimientos y Habilidades</p> <p>Iniciativa Compromiso con la organización</p>	<p>Tipo de investigación: Descriptiva y Correlacional</p> <p>Método de investigación: Deductivo - Cuantitativo</p> <p>Población: Todos los trabajadores del área administrativa de la empresa, conformada por 200 personas.</p> <p>Muestra: 132 trabajadores</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario con afirmaciones y respuestas basadas en la escala de Likert</p>
			<p>Variable dependiente (Y): Desempeño laboral</p>	<p>Desempeño de la tarea</p> <p>Desempeño contextual</p>		

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Tipo y Método de investigación

La investigación es de tipo descriptiva y correlacional, dado que se busca especificar las características del área administrativa de la empresa que es objeto de estudio a través de la recolección de información considerando las variables y dimensiones establecidas, y adicionalmente se pretende demostrar la incidencia que ejerce una variable sobre la otra.

En relación con el método de la investigación, éste es de tipo deductivo-cuantitativo.

2. Diseño específico de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental de carácter transversal, tipo descriptivo y correlacional.

3. Población, Muestra o participante

De acuerdo con Lepkowski (2008, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014), una población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174).

Para el presente trabajo, la población viene el total de los trabajadores del área administrativa de una empresa operadora de comercio exterior, la cual está conformada por 200 personas.

Por otro lado, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una muestra viene a ser “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173).

En relación con la muestra, al contar con una población finita se aplicó la fórmula detallada a continuación para hallar la cantidad de trabajadores a encuestar.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{200 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(200 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 132$$

Donde:

$N = 200$ (Tamaño de la población)

$Z_{\alpha/2}^2 = 1.96$ (Nivel de confianza 95%)

$p = 0.50$ (Probabilidad a favor)

$q = 0.50$ (Probabilidad en contra)

$e = 0.05$ (Margen de error)

$n = 132$ (Tamaño de la muestra)

4. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento usado para la recolección de datos fue un cuestionario, el cual consta de 18 afirmaciones basadas en la escala de Likert, cuyas partes están conformadas por las instrucciones y las afirmaciones creadas a partir de las variables, dimensiones e indicadores de la investigación. Las 18 afirmaciones fueron elaboradas a fin de validar las hipótesis del presente estudio.

Cabe resaltar que la validación del instrumento se realizó mediante juicio de expertos y el cuestionario se aplicó mediante un muestreo aleatorio simple aplicado al total del personal administrativo de la empresa en cuestión.

4.1. Instrumentos del Clima organizacional.

La variable independiente clima organizacional está compuesta por cuatro dimensiones: Trabajo y Rol, Liderazgo, Grupo de trabajo y Organización.

Tabla 6*Estructura de ítems basados en las dimensiones e indicadores*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Trabajo y Rol	Presión laboral	Ítems 1, 2 y 3
	Ambigüedad de rol	Ítem 4
Liderazgo	Apoyo del superior	Ítem 5
	Planificación y Coordinación	Ítems 6 y 7
Grupo de trabajo	Cooperación	Ítem 8
	Relación entre los miembros	Ítem 9
Organización	Comunicación organizacional	Ítem 10
	Oportunidad de crecimiento laboral	Ítem 11
	Conciencia de las necesidades del trabajador	Ítem 12

Fuente: Elaboración propia

4.2. Instrumentos del Desempeño laboral.

La variable dependiente desempeño laboral está compuesta por dos dimensiones: Desempeño de la tarea y Desempeño contextual.

Tabla 7*Estructura de ítems basados en la dimensiones e indicadores*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Desempeño de la tarea	Nivel de eficiencia	Ítem 13
	Nivel de eficacia	Ítems 14 y 15
	Conocimientos y Habilidades	Ítem 16
Desempeño contextual	Iniciativa	Ítem 17
	Compromiso con la organización	Ítem 18

Fuente: Elaboración propia

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos del presente trabajo se empleó el programa estadístico SPSS.

6. Procedimiento de ejecución del estudio

Una vez que las encuestas fueron llenadas por el total de la muestra, la información es exportada a una hoja de cálculo para luego proceder con el procesamiento de la misma realizado mediante el programa estadístico SPSS. A partir de los resultados obtenidos por el programa se logra comprobar o rechazar la hipótesis de la investigación y, adicionalmente, se elaboran las tablas y figuras las cuales se usarán para el análisis de los resultados.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos cuantitativos

Con la finalidad de obtener un panorama actualizado de la situación que enfrenta el área administrativa del operador de comercio exterior, se diseñó un cuestionario compuesto por 18 afirmaciones basadas en las dimensiones e indicadores de las variables en estudio.

Tabla 8

Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
CLIMA ORGANIZACIONAL	TRABAJO Y ROL	PRESIÓN LABORAL	1. La cantidad de tareas que se me asigna es la adecuada para desempeñarla dentro de la jornada laboral.	
			2. Trabajo la cantidad de horas acordadas en mi contrato.	
			3. Los plazos de entrega establecidos por mi superior son los adecuados para cumplir con lo solicitado.	
	LIDERAZGO	AMBIGÜEDAD DE ROL	APOYO DEL SUPERIOR	4. Tengo bien definido el alcance y las funciones de mi cargo.
				5. Cuento con el apoyo de mi superior para resolver cualquier dificultad que se me presente.
		PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN	COOPERACIÓN	6. Mi superior planifica y distribuye las actividades adecuadamente para cumplir con los objetivos del área.
				7. Mantengo una comunicación constante con mi superior para coordinar y/o resolver dificultades.
				8. En caso tenga problemas, puedo apoyarme en mis compañeros de trabajo.
				9. Mantengo una buena relación con mis compañeros del área.
GRUPO DE TRABAJO	RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS			

ORGANIZACIÓN	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	10. Se transmite con claridad el mensaje y la visión de la gerencia a todos los niveles de la empresa.
	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO LABORAL	11. La empresa ofrece oportunidades para ser promovidos.
	CONCIENCIA DE LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR	12. La empresa brinda el ambiente, recursos y facilidades adecuadas para poder trabajar (ejemplo: instalaciones y/o recursos como internet, entorno laboral, teletrabajo, programas de reconocimiento).
DESEMPEÑO DE LA TAREA	NIVEL DE EFICIENCIA	13. Desempeño mis funciones usando adecuadamente los recursos disponibles.
	NIVEL DE EFICACIA	14. Cumplimiento con las tareas y metas asignadas a mi cargo en los tiempos establecidos. 15. Desde que inició la pandemia me toma más tiempo realizar mis funciones.
	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	16. Cuento con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar mi cargo correctamente.
DESEMPEÑO CONTEXTUAL	INICIATIVA	17. Realizo acciones adicionales a las tareas y/o responsabilidades de mi cargo (ejemplo: proponer mejoras o ideas, ser proactivo).
	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	18. Estoy comprometido con la organización y el logro de sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis de Resultados

2.1. Clima organizacional.

2.1.1. Dimensión: Trabajo y rol.

Indicador: Presión laboral.

Tabla 9

La cantidad de tareas que se me asigna es la adecuada para desempeñarla dentro de la jornada laboral

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	9	6.8
En desacuerdo	49	37.1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	57	43.2
De acuerdo	14	10.6
Totalmente de acuerdo	3	2.3
Total	132	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

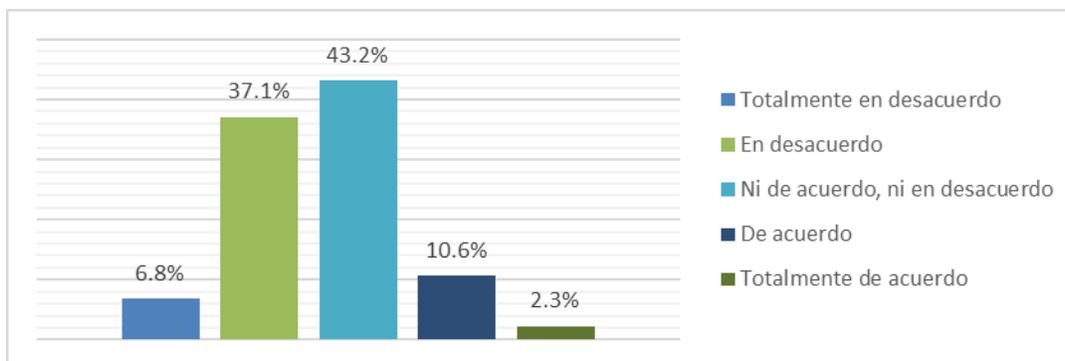


Figura 1: La cantidad de tareas que se me asigna es la adecuada para desempeñarla dentro de la jornada laboral

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9 y Figura 1 se muestran los resultados del ítem 1 del cuestionario correspondiente al indicador Presión Laboral, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 43.2% de los trabajadores encuestados se encuentran indecisos en relación con la cantidad de tareas asignadas y el 37.1% se encuentran en desacuerdo. A partir de

estos datos se podría inferir que existe una parte representativa del personal administrativo que se muestra inconforme con la cantidad de tareas asignadas en su jornada laboral.

Tabla 10

Trabajo la cantidad de horas acordadas en mi contrato

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	10	7.6%
En desacuerdo	58	43.9%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	34.8%
De acuerdo	16	12.1%
Totalmente de acuerdo	2	1.5%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

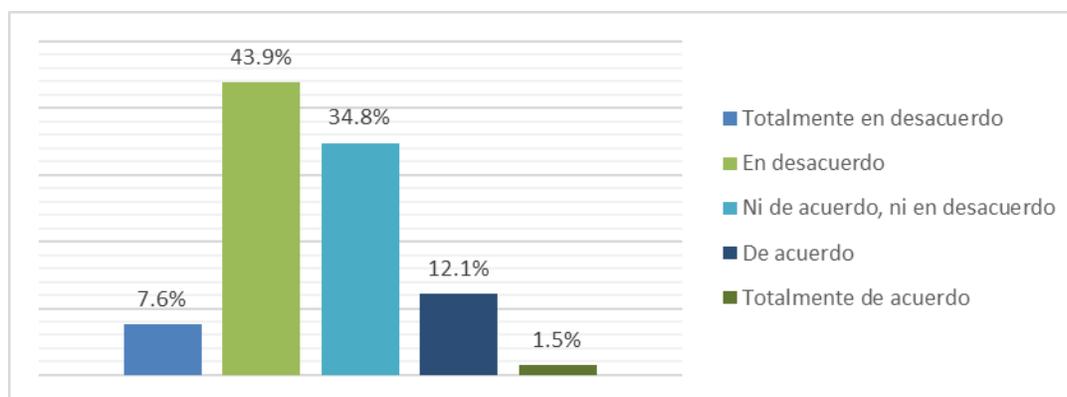


Figura 2: Trabajo la cantidad de horas acordadas en mi contrato

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10 y Figura 2 se muestran los resultados del ítem 2 del cuestionario correspondiente al indicador Presión laboral, reflejando de igual manera la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 43.9% de los trabajadores encuestados se encuentran en desacuerdo con la cantidad de horas trabajadas y el 34.8% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que gran parte del personal administrativo considera que las horas de trabajo acordadas en su contrato no están siendo respetadas.

Tabla 11

Los plazos de entrega establecidos por mi superior son los adecuados para cumplir con lo solicitado

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	5	3.8%
En desacuerdo	8	6.1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31	23.5%
De acuerdo	82	62.1%
Totalmente de acuerdo	6	4.5%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

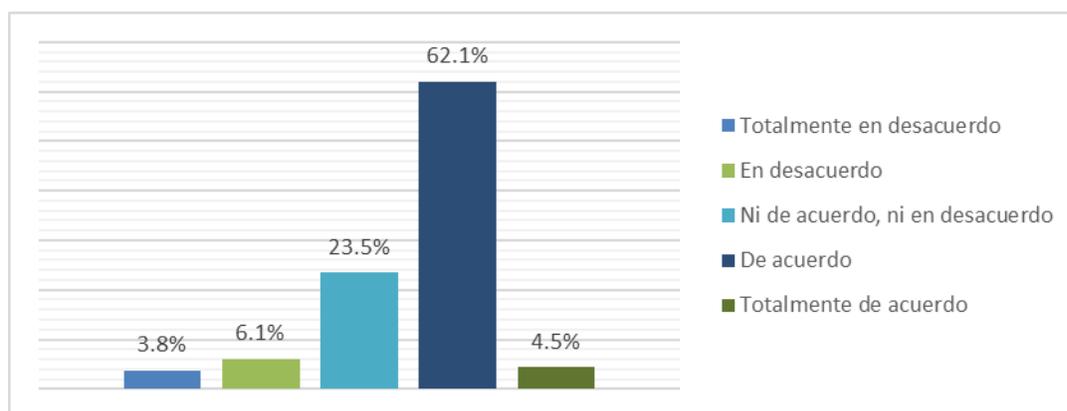


Figura 3: Los plazos de entrega establecidos por mi superior son los adecuados para cumplir con lo solicitado

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11 y Figura 3 se muestran los resultados del ítem 3 del cuestionario correspondiente al indicador Presión laboral, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 62.1% de los trabajadores encuestados se encuentran de acuerdo con los plazos de entrega establecidos por sus superiores y el 23.5% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que el grueso del personal administrativo considera adecuado los plazos de entrega establecidos por sus superiores.

Indicador: Ambigüedad de rol.

Tabla 12

Tengo bien definido el alcance y las funciones de mi cargo

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	2.3%
En desacuerdo	9	6.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	19.7%
De acuerdo	81	61.4%
Totalmente de acuerdo	13	9.8%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

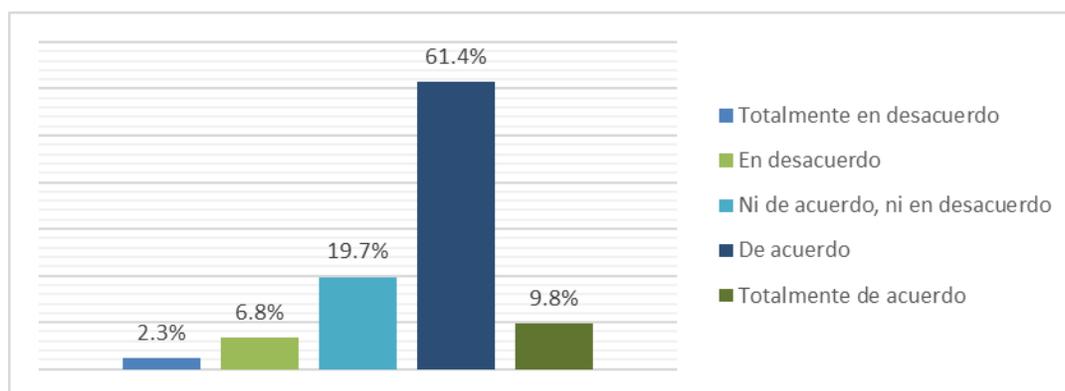


Figura 4: Tengo bien definido el alcance y las funciones de mi cargo

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 12 y Figura 4 se muestran los resultados del ítem 4 del cuestionario correspondiente al indicador Ambigüedad de rol, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 61.4% de los trabajadores encuestados se encuentran de acuerdo con el alcance y las funciones de su cargo y el 19.7% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que gran parte del personal administrativo tiene bien definido el alcance y las funciones relacionadas a su cargo.

2.1.2. Dimensión: Liderazgo.

Indicador: Apoyo del superior.

Tabla 13

Cuento con el apoyo de mi superior para resolver cualquier dificultad que se me presente

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	1.5%
En desacuerdo	11	8.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48	36.4%
De acuerdo	67	50.8%
Totalmente de acuerdo	4	3.0%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

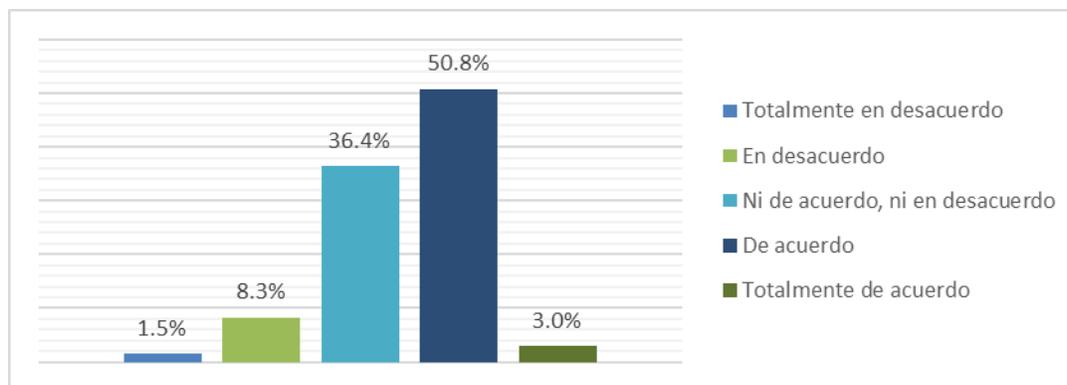


Figura 5: Cuento con el apoyo de mi superior para resolver cualquier dificultad que se me presente

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13 y Figura 5 se muestran los resultados del ítem 5 del cuestionario correspondiente al indicador Apoyo del superior, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 50.8% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con el apoyo que reciben de sus superiores para resolver cualquier dificultad que pueda surgir y el 36.4% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que existe una parte representativa del personal administrativo que considera que puede acudir a sus superiores para resolver cualquier dificultad que se les pueda presentar en el trabajo.

Indicador: Planificación y Coordinación.

Tabla 14

Mi superior planifica y distribuye las actividades adecuadamente para cumplir con los objetivos del área

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	6	4.5%
En desacuerdo	13	9.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	86	65.2%
De acuerdo	21	15.9%
Totalmente de acuerdo	6	4.5%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

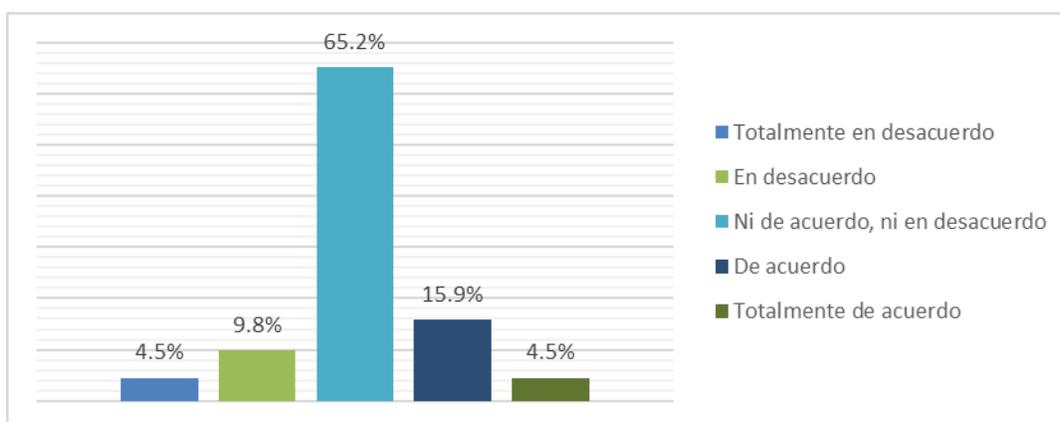


Figura 6: Mi superior planifica y distribuye las actividades adecuadamente para cumplir con los objetivos del área

Fuente: Elaboración propia

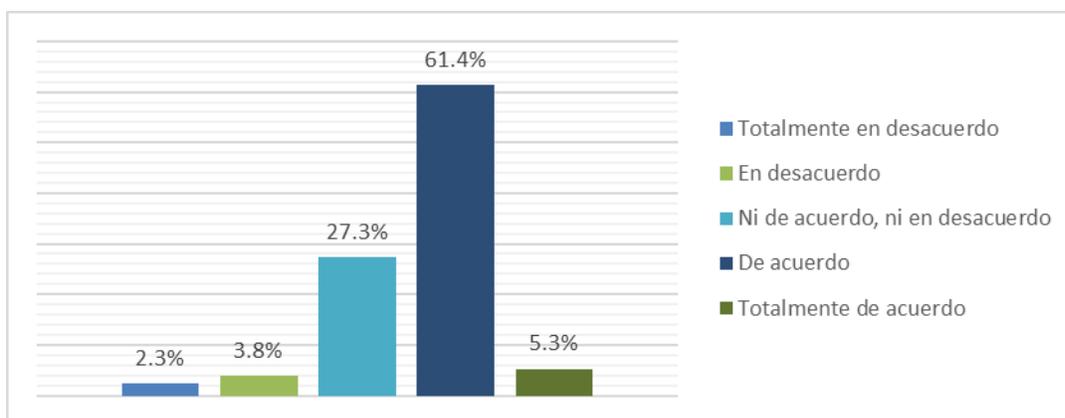
En la Tabla 14 y Figura 6 se muestran los resultados del ítem 6 del cuestionario correspondiente al indicador Planificación y Coordinación, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 65.2% de los trabajadores encuestados se encuentran indecisos en relación con la planificación y distribución de las actividades por parte de sus superiores y el 15.9% están de acuerdo. A partir de estos datos se podría inferir que gran parte del personal administrativo considera que la capacidad de sus superiores para planificar y distribuir las actividades del área es regular, es decir, ni buena ni mala.

Tabla 15*Mantengo una comunicación constante con mi superior para coordinar y/o resolver dificultades*

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	2.3%
En desacuerdo	5	3.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	36	27.3%
De acuerdo	81	61.4%
Totalmente de acuerdo	7	5.3%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

*Figura 7: Mantengo una comunicación constante con mi superior para coordinar y/o resolver dificultades*

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15 y Figura 7 se muestran los resultados del ítem 7 del cuestionario correspondiente al indicador Planificación y Coordinación, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 61.4% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con la comunicación que mantienen con sus superiores y el 27.3% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que el grueso del personal administrativo sostiene una comunicación constante con sus superiores.

2.1.3. Dimensión: Grupo de trabajo.

Indicador: Cooperación.

Tabla 16

En caso tenga problemas, puedo apoyarme en mis compañeros del área

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	3.0%
En desacuerdo	7	5.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	21.2%
De acuerdo	82	62.1%
Totalmente de acuerdo	11	8.3%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

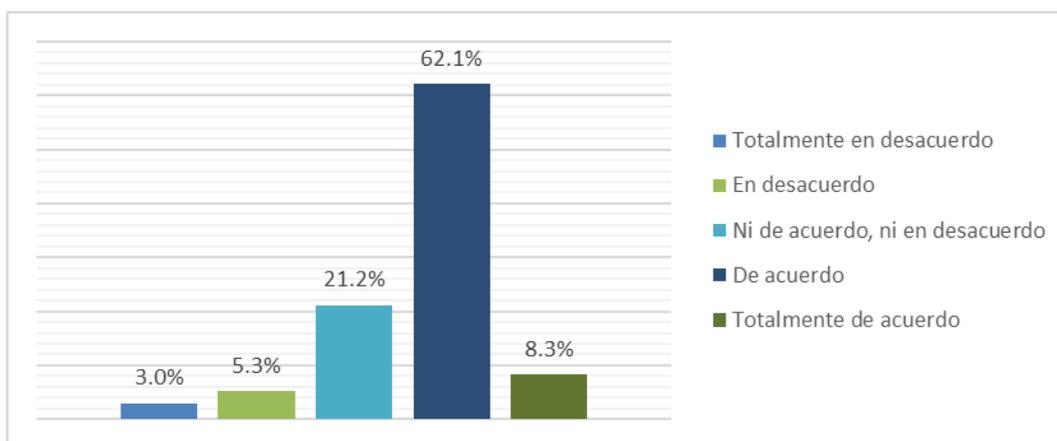


Figura 8: En caso tenga problemas, puedo apoyarme en mis compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16 y Figura 8 se muestran los resultados del ítem 8 del cuestionario correspondiente al indicador Cooperación, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 62.1% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que podrían apoyarse en sus compañeros de trabajo y el 21.2% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que la mayoría del personal administrativo considera que cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en caso se les presente algún inconveniente, lo que evidencia un ambiente de trabajo de cooperación.

Indicador: Relación entre los miembros.

Tabla 17

Mantengo una buena relación con mis compañeros del área

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	1.5%
En desacuerdo	5	3.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	20.5%
De acuerdo	89	67.4%
Totalmente de acuerdo	9	6.8%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

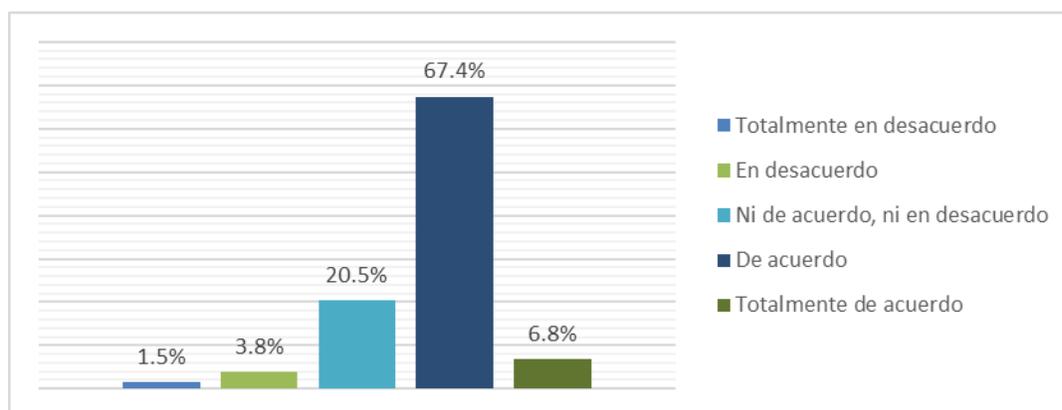


Figura 9: Mantengo una buena relación con mis compañeros del área

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17 y Figura 9 se muestran los resultados del ítem 9 del cuestionario correspondiente al indicador Relación entre los miembros, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 67.4% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que mantienen una buena relación con sus compañeros del área y el 20.5% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que el grueso del personal administrativo confirma la existencia de una buena relación con los miembros de sus áreas.

2.1.4. Dimensión: Organización.

Indicador: Comunicación organizacional.

Tabla 18

Se transmite con claridad el mensaje y la visión de la gerencia a todos los niveles de la empresa

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	2.3%
En desacuerdo	11	8.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	31.1%
De acuerdo	69	52.3%
Totalmente de acuerdo	8	6.1%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

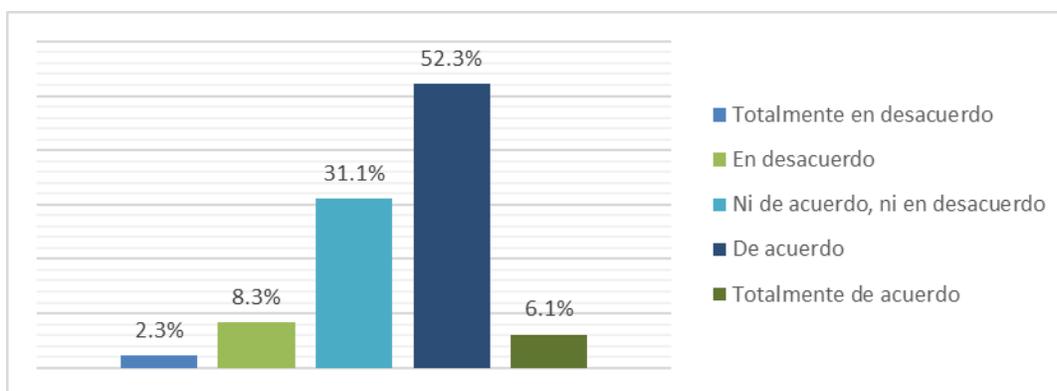


Figura 10: Se transmite con claridad el mensaje y la visión de la gerencia a todos los niveles de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 y Figura 10 se muestran los resultados del ítem 10 del cuestionario correspondiente al indicador Comunicación organizacional, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 52.3% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que el mensaje y la visión de la gerencia se transmite con claridad y el 31.1% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que la mayoría considera que tanto el mensaje como la visión de la gerencia son transmitidos a todos los niveles de la organización, lo que evidencia una buena comunicación organizacional.

Indicador: Oportunidad de crecimiento laboral.

Tabla 19

La empresa ofrece oportunidades para ser promovidos

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	1.5%
En desacuerdo	8	6.1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	42	31.8%
De acuerdo	71	53.8%
Totalmente de acuerdo	9	6.8%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

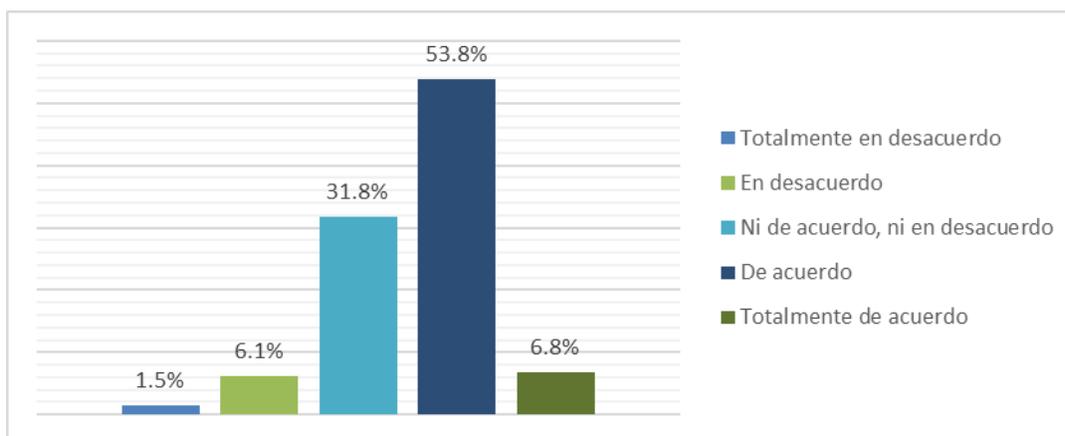


Figura 11: La empresa ofrece oportunidades para ser promovidos

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 19 y Figura 11 se muestran los resultados del ítem 11 del cuestionario correspondiente al indicador Oportunidad de crecimiento laboral, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 53.8% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en relación con la existencia de oportunidades de promoción y el 31.8% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que gran parte del personal administrativo confirma la existencia de oportunidades de crecimiento en la organización.

Indicador: Conciencia de las necesidades del trabajador.

Tabla 20

La empresa brinda el ambiente, recursos y facilidades adecuadas para poder trabajar

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	1.5%
En desacuerdo	12	9.1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	32.6%
De acuerdo	67	50.8%
Totalmente de acuerdo	8	6.1%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

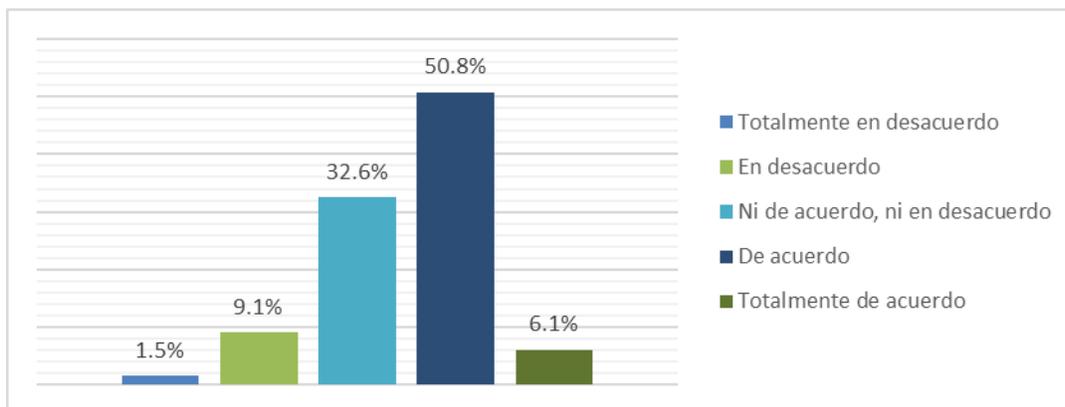


Figura 12: La empresa brinda el ambiente, recursos y facilidades adecuadas para poder trabajar

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 20 y Figura 12 se muestran los resultados del ítem 12 del cuestionario correspondiente al indicador Conciencia de las necesidades del trabajador, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 50.8% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con las condiciones laborales brindadas por la empresa y el 32.6% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que una parte representativa del personal administrativo considera que la empresa brinda las condiciones y facilidades adecuadas para desempeñar correctamente sus funciones.

2.2. Desempeño laboral.

2.2.1. Dimensión: Desempeño de la tarea.

Indicador: Nivel de eficiencia.

Tabla 21

Desempeño mis funciones usando adecuadamente los recursos disponibles

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	2.3%
En desacuerdo	9	6.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	18.9%
De acuerdo	83	62.9%
Totalmente de acuerdo	12	9.1%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

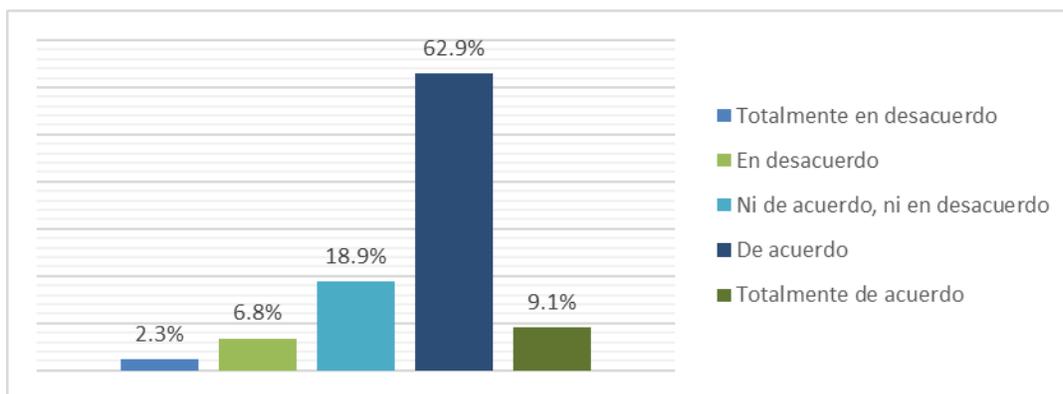


Figura 13: Desempeño mis funciones usando adecuadamente los recursos disponibles

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 21 y Figura 13 se muestran los resultados del ítem 13 del cuestionario correspondiente al indicador Nivel de eficiencia, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 62.9% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que manejan de forma adecuada los recursos disponibles y el 18.9% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que gran parte del personal administrativo considera que desempeña sus funciones de forma eficiente.

Indicador: Nivel de eficacia.

Tabla 22

Cumplimiento con las tareas y metas asignadas a mi cargo en los tiempos establecidos

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	1.5%
En desacuerdo	7	5.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	12.1%
De acuerdo	94	71.2%
Totalmente de acuerdo	13	9.8%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

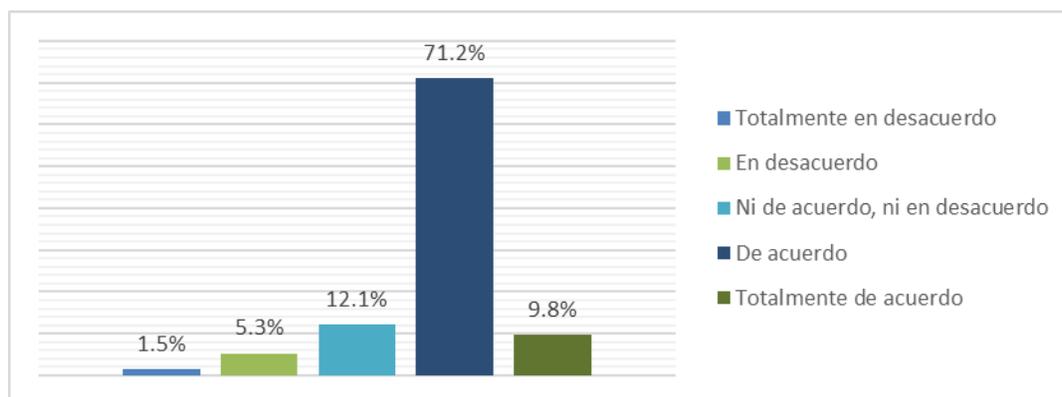


Figura 14: Cumplimiento con las tareas y metas asignadas a mi cargo en los tiempos establecidos

Fuente: Elaboración propia

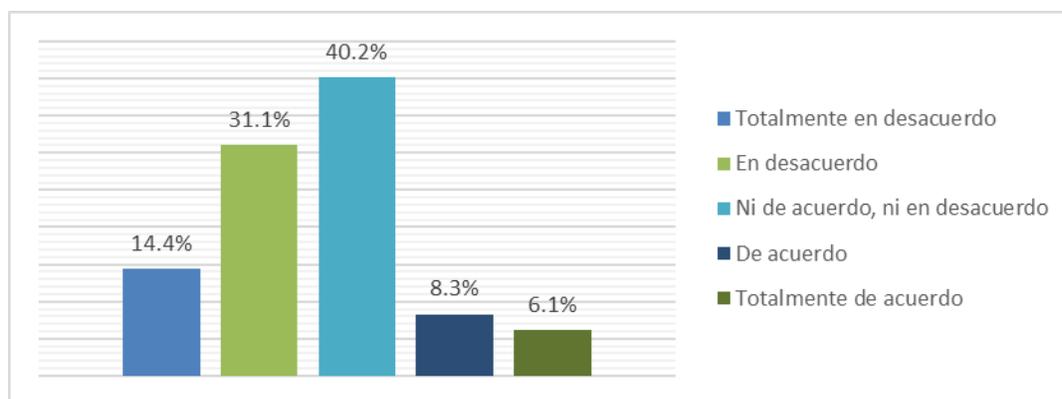
En la Tabla 22 y Figura 14 se muestran los resultados del ítem 14 del cuestionario correspondiente al indicador Nivel de eficacia, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 71.2% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que cumplen con las tareas y metas asignadas en los tiempos establecidos y el 12.1% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que el grueso del personal administrativo considera que desempeñan sus funciones de forma eficaz.

Tabla 23*Desde que inició la pandemia me toma más tiempo realizar mis funciones*

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	19	14.4%
En desacuerdo	41	31.1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53	40.2%
De acuerdo	11	8.3%
Totalmente de acuerdo	8	6.1%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

**Figura 15:** Desde que inició la pandemia me toma más tiempo realizar mis funciones

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 23 y Figura 15 se muestran los resultados del ítem 15 del cuestionario correspondiente al indicador Nivel de eficacia, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 40.2% de los trabajadores encuestados se encuentran indecisos en relación con el tiempo que les toma el realizar sus funciones desde el inicio de la pandemia y el 31.1% están en desacuerdo. A partir de estos datos se podría inferir que existe una parte representativa del personal administrativo que considera que mantiene el mismo nivel de eficacia en la ejecución de sus funciones pese a la aparición de la pandemia de COVID-19.

Indicador: Conocimientos y Habilidades.

Tabla 24

Cuento con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar mi cargo correctamente

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	2.3%
En desacuerdo	8	6.1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	14.4%
De acuerdo	76	57.6%
Totalmente de acuerdo	26	19.7%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

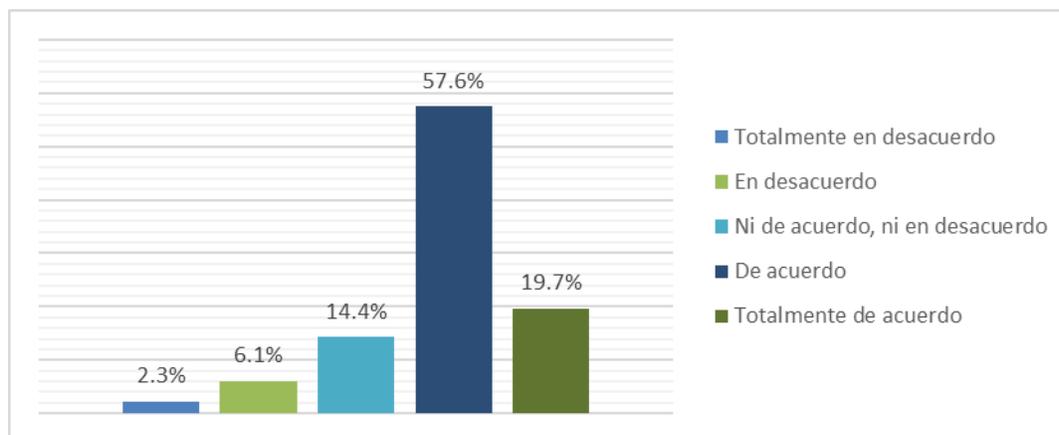


Figura 16: Cuento con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar mi cargo correctamente

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24 y Figura 16 se muestran los resultados del ítem 16 del cuestionario correspondiente al indicador Conocimientos y Habilidades, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 57.6% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus cargos y el 14.4% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que gran parte del personal administrativo considera que cuenta con las capacidades necesarias para desempeñar su cargo correctamente.

2.2.2. Dimensión: Desempeño contextual.

Indicador: Iniciativa.

Tabla 25

Realizo acciones adicionales a las tareas y/o responsabilidades de mi cargo

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	5	3.8%
En desacuerdo	9	6.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	25.0%
De acuerdo	74	56.1%
Totalmente de acuerdo	11	8.3%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

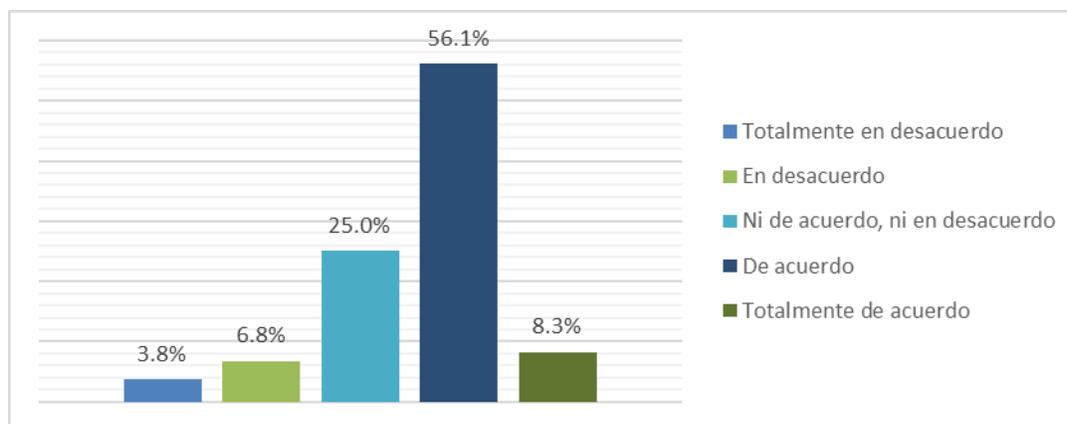


Figura 17: Realizo acciones adicionales a las tareas y/o responsabilidades de mi cargo

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 25 y Figura 17 se muestran los resultados del ítem 17 del cuestionario correspondiente al indicador Iniciativa, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 56.1% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que realizan actividades adicionales a sus funciones y el 25.0% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que una mayoría del personal administrativo considera que realiza acciones adicionales a sus funciones y/o responsabilidades de sus cargos, lo que evidencia la iniciativa que poseen los trabajadores.

Indicador: Compromiso con la organización.

Tabla 26

Estoy comprometido con la organización y el logro de sus objetivos

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	3.0%
En desacuerdo	7	5.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	17.4%
De acuerdo	85	64.4%
Totalmente de acuerdo	13	9.8%
Total	132	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la investigación

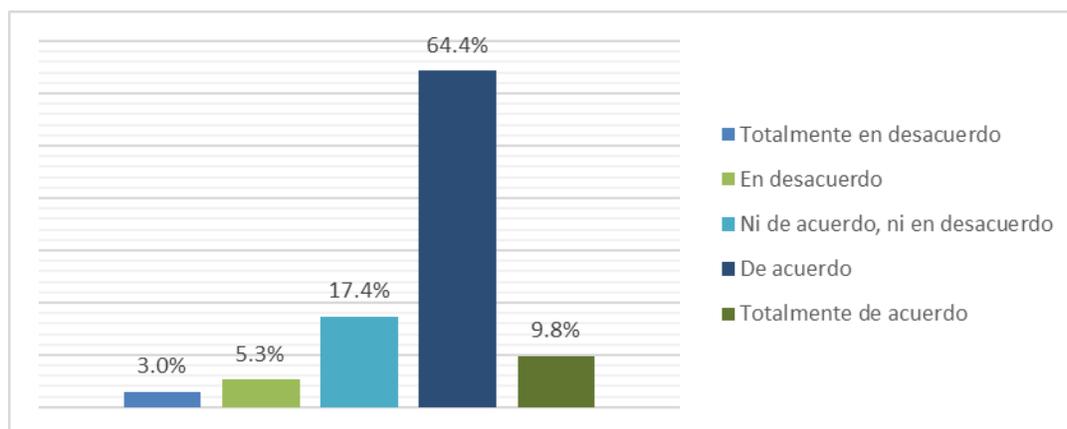


Figura 18: Estoy comprometido con la organización y el logro de sus objetivos

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26 y Figura 18 se muestran los resultados del ítem 18 del cuestionario correspondiente al indicador Compromiso con la organización, reflejando la existencia de dos grupos mayoritarios, de los cuales el 64.4% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en relación con el compromiso que tiene con la organización y el 17.4% se encuentran indecisos. A partir de estos datos se podría inferir que una parte representativa del personal administrativo está comprometida con la empresa y el logro de sus objetivos.

3. Contraste de hipótesis

Para comprobar la fiabilidad del instrumento empleado para la recolección de datos de la muestra se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach (α), el cual aplicado al total de 18 ítems del cuestionario obtuvo un total de 0.875. Este resultado corrobora la fiabilidad (también llamado confiabilidad) del instrumento al superar el mínimo establecido de 0.50.

Por otro lado, la validez de la hipótesis general y las específicas se verificará por medio de los datos obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra de 132 trabajadores del personal administrativo, los cuales se sometieron a la prueba estadística Chi-Cuadrado de Pearson (χ^2).

3.1. Hipótesis específicas.

Como se mostró en la Tabla 8, las variables abordadas en la presente investigación están compuestas por sus respectivas dimensiones y éstas a su vez se componen de indicadores. En este sentido, resulta conveniente subrayar que las pruebas de Chi-Cuadrado realizadas para el contraste de las hipótesis se basaron en las dimensiones de ambas variables, cuyos resultados obtenidos permitieron elaborar conclusiones las cuales validaron las hipótesis específicas de esta investigación.

3.1.1. Prueba de hipótesis específica 1.

- **Hipótesis nula (H₀):** El trabajo y rol no incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- **Hipótesis alternativa (H₁):** El trabajo y rol incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

Tabla 27*Chi-Cuadrado Dimensión Trabajo y Rol*Dimensión Desempeño de la tarea*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52.507 ^a	12	.000
Razón de verosimilitud	17.698	12	.125
Asociación lineal por lineal	9.763	1	.002
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28*Chi-Cuadrado Dimensión Trabajo y Rol*Dimensión Desempeño contextual*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53.988 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	34.137	16	.005
Asociación lineal por lineal	4.694	1	.030
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 27 se puede apreciar que el valor Chi-Cuadrado es de 52.507, el cual al ser mayor que el punto crítico: $\chi^2_{(12,0.95)} = 21.02606982$ pertenecería a la región de rechazo bajo la hipótesis nula. Adicionalmente, en la Tabla 28 se muestra el valor Chi-Cuadrado equivalente a 53.988, el cual también resulta ser mayor que el punto crítico: $\chi^2_{(16,0.95)} = 26.2962276$, perteneciendo a la región de rechazo bajo la hipótesis nula. Por lo tanto, al haber evidencia suficiente se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Como resultado, se concluye que el trabajo y rol incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

3.1.2. Prueba de hipótesis específica 2.

- **Hipótesis nula (H₀):** El liderazgo no incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

- **Hipótesis alternativa (H1):** El liderazgo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

Tabla 29*Chi-Cuadrado Dimensión Liderazgo*Dimensión Desempeño de la tarea*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	43.756 ^a	12	.000
Razón de verosimilitud	24.868	12	.015
Asociación lineal por lineal	14.467	1	.000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30*Chi-Cuadrado Dimensión Liderazgo*Dimensión Desempeño contextual*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45.227 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	30.046	16	.018
Asociación lineal por lineal	7.778	1	.005
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 29 se puede apreciar que el valor Chi-Cuadrado es de 43.756, el cual al ser mayor que el punto crítico: $\chi^2_{(12,0.95)} = 21.02606982$ pertenecería a la región de rechazo bajo la hipótesis nula. Adicionalmente, en la Tabla 30 se muestra el valor Chi-Cuadrado equivalente a 45.227, el cual también resulta ser mayor que el punto crítico: $\chi^2_{(16,0.95)} = 26.2962276$, perteneciendo a la región de rechazo bajo la hipótesis nula. Por lo tanto, al haber evidencia suficiente se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Como resultado, se concluye que el liderazgo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

3.1.3. Prueba de hipótesis específica 3.

- **Hipótesis nula (H₀):** El grupo de trabajo no incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- **Hipótesis alternativa (H₁):** El grupo de trabajo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

Tabla 31

*Chi-Cuadrado Dimensión Grupo de Trabajo*Dimensión Desempeño de la tarea*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66.927 ^a	12	.000
Razón de verosimilitud	27.260	12	.007
Asociación lineal por lineal	13.481	1	.000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

*Chi-Cuadrado Dimensión Grupo de Trabajo*Dimensión Desempeño contextual*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41.362 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	26.241	16	.051
Asociación lineal por lineal	3.939	1	.047
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 31 se puede apreciar que el valor Chi-Cuadrado es de 66.927, el cual al ser mayor que el punto crítico: $\chi^2_{(12,0.95)} = 21.02606982$ pertenecería a la región de rechazo bajo la hipótesis nula. Adicionalmente, en la Tabla 32 se muestra el valor Chi-Cuadrado equivalente a 41.362, el cual también resulta ser mayor que el punto crítico: $\chi^2_{(16,0.95)} = 26.2962276$, perteneciendo a la región de rechazo bajo la hipótesis nula. Por lo tanto, al haber evidencia suficiente se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Como resultado, se concluye que el

grupo de trabajo incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

3.1.4. Prueba de hipótesis específica 4.

- **Hipótesis nula (H₀):** La organización no incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.
- **Hipótesis alternativa (H₁):** La organización incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

Tabla 33

*Chi-Cuadrado Dimensión Organización*Dimensión Desempeño de la tarea*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	78.546 ^a	12	.000
Razón de verosimilitud	45.315	12	.000
Asociación lineal por lineal	38.999	1	.000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34

*Chi-Cuadrado Dimensión Organización*Dimensión Desempeño contextual*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49.509 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	39.504	16	.001
Asociación lineal por lineal	24.406	1	.000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 33 se puede apreciar que el valor Chi-Cuadrado es de 78.546, el cual al ser mayor que el punto crítico: $\chi^2_{(12,0.95)} = 21.02606982$ pertenecería a la región de rechazo bajo la hipótesis nula. Adicionalmente, en la Tabla 34 se muestra el valor Chi-Cuadrado equivalente a 49.509, el cual también resulta ser mayor que el punto crítico: $\chi^2_{(16,0.95)} = 26.2962276$, perteneciendo a la

región de rechazo bajo la hipótesis nula. Por lo tanto, al haber evidencia suficiente se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Como resultado, se concluye que la organización incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

3.2. Hipótesis general.

En vista que las hipótesis específicas fueron aceptadas se infiere la aceptación de la hipótesis general, es decir, queda demostrado que el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de un operador de comercio exterior en Perú.

4. Propuestas de mejora

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se logró detectar dos debilidades relacionadas con la variable clima organizacional, las cuales involucran a las dimensiones Trabajo y Rol y Liderazgo. Partiendo de dichos supuestos se sugieren una serie de estrategias que el operador portuario podría aplicar en el área administrativa con el propósito de mejorar el ambiente laboral y por lo tanto el desempeño laboral de sus trabajadores.

4.1. Dimensión: Trabajo y Rol.

En relación con la dimensión Trabajo y Rol, se detectó que una parte representativa del personal administrativo se encuentra inconforme con la cantidad de tareas asignadas en su jornada laboral y la cantidad de horas trabajadas, lo cual viene a ser una consecuencia de las bajas en el personal debido a contagios de COVID-19 dado que al haber personal ausente las tareas se redistribuyen entre los trabajadores disponibles en el área. Mencionado lo anterior y con la finalidad de mejorar esta situación, se sugieren cinco propuestas las cuales se detallan a continuación.

4.1.1.Propuesta 1.

Esta propuesta está orientada a facilitar el proceso de capacitación del personal que asumirá las funciones del colaborador contagiado de COVID-19, motivo por el cual se sugiere la elaboración de manuales de las tareas consideradas como relevantes de cada puesto del personal administrativo. Los medios para verificar la eficacia de la propuesta vienen a ser entrevistas e indicadores de desempeño orientados a medir la productividad de los trabajadores tales como tiempo promedio por tarea o grupo de tareas según el puesto y horas extras de trabajo.

4.1.2.Propuesta 2.

Esta propuesta está orientada a disminuir la carga laboral creada por las bajas de los contagiados a través del apoyo de personal adicional, para lo cual se sugiere el contratar personal de forma temporal. Los medios de verificación recomendados vienen a ser encuestas de carácter anónimo e indicadores de desempeño orientados a medir la productividad de los trabajadores tales como tiempo promedio por tarea o grupo de tareas según el puesto y horas extras de trabajo.

4.1.3.Propuesta 3.

Esta propuesta está orientada a automatizar aquellos procesos o tareas repetitivas del personal administrativo con el fin de reducir la carga laboral, por lo cual se sugiere realizar proyectos de mejora en el sistema que la empresa usa para la gestión de sus operaciones y/o automatizaciones en Excel a través de macros. Los medios para verificar la eficacia de la propuesta vienen a ser entrevistas e indicadores de desempeño orientados a medir la productividad de los trabajadores tales como tiempo promedio por tarea o grupo de tareas según el puesto, cantidad de errores operativos por mes y pérdidas monetarias causadas por errores operativos y horas extras de trabajo.

4.1.4.Propuesta 4.

Esta propuesta está orientada a fortalecer la motivación del personal administrativo con el objetivo de mantener su compromiso y satisfacción con la organización, para lo cual se sugiere desarrollar un plan de beneficios para el personal que involucre educación continua, igualdad de oportunidades de crecimiento en la empresa y bonos por desempeño. El medio de verificación recomendado viene a ser encuestas de carácter anónimas.

4.1.5.Propuesta 5.

Esta propuesta está orientada a fortalecer el clima organizacional del área administrativa con la finalidad de crear cohesión e integración en el personal administrativo, motivo por el cual se sugiere organizar reuniones sociales o actividades recreativas que impliquen trabajo en equipo una vez por trimestre considerando los protocolos de bioseguridad pertinentes. El medio para verificar la eficacia de la propuesta viene a ser encuestas de carácter anónimas.

4.2. Dimensión: Liderazgo.

En cuanto a la dimensión Liderazgo, se detectó que un grupo mayoritario del personal administrativo se encuentra ligeramente inconforme con la planificación y distribución de las actividades por parte de sus superiores (encargados de área). Mencionado lo anterior y con el objetivo de mejorar esta situación, se sugieren tres acciones correctivas que se detallan a continuación.

4.2.1.Propuesta 1.

Esta propuesta está orientada a realizar una planificación semanal de las actividades a ser ejecutadas por el personal administrativo, por lo cual se sugiere la elaboración de un cronograma de trabajo semanal que considere aquellas actividades que deban ejecutarse en dicho rango de tiempo. Los medios para verificar la eficacia de la propuesta vienen a ser entrevistas y un

indicador de desempeño orientado a medir la productividad tal como horas extras de trabajo.

4.2.2.Propuesta 2.

Esta propuesta está orientada a realizar un seguimiento constante a la carga existente del personal y de forma previa a la asignación de nuevas actividades, motivo por el cual se sugiere programar reuniones de coordinación breves y con una frecuencia diaria. Los medios de verificación recomendados vienen a ser entrevistas y un indicador de desempeño orientado a medir la productividad tal como horas extras de trabajo.

4.2.3.Propuesta 3.

Esta propuesta está orientada a involucrar a los trabajadores en el proceso de distribución de tareas del área, por lo cual se sugiere que en las reuniones de coordinación se pueda considerar las opiniones del personal respecto a la distribución de tareas, como por ejemplo pedir voluntarios para asumir nuevas responsabilidades y/o tareas adicionales. Los medios de verificación recomendados vienen a ser encuestas de carácter anónimas y un indicador de desempeño orientado a medir la productividad tal como horas extras de trabajo.

Tabla 35
Propuestas de mejora

DEBILIDAD/ PROBLEMA	ACCIÓN CORRECTIVA	ESTRATEGIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
Sobrecarga de tareas y horas extra de trabajo debido a bajas en el personal administrativo por contagios de COVID-19	Facilitar el proceso de capacitación del personal que asumirá las funciones del colaborador contagiado de COVID-19	Elaborar manuales de las tareas claves de cada puesto del personal administrativo	Mediante entrevistas e indicadores de desempeño	Encargado del área y trabajadores	1 mes
	Disminuir la carga laboral creada por las bajas de los contagiados a través del apoyo de personal adicional	Contratar personal de forma temporal	Mediante encuestas anónimas e indicadores de desempeño	Recursos Humanos, Encargado del área	1 – 2 meses
	Automatizar aquellos procesos repetitivos del personal administrativo	Realizar proyectos de mejora en el sistema de la empresa o automatizaciones en Excel a través de macros	Mediante entrevistas e indicadores de desempeño	Encargado del área, Encargado del área de Operaciones/Tecnología y trabajadores	2 – 3 meses
	Fortalecer la motivación del personal administrativo	Desarrollar un plan de beneficios para el personal que involucre educación continua, igualdad de oportunidades y bonos por desempeño	Mediante encuestas anónimas	Recursos Humanos	3 meses
	Fortalecer el clima organizacional a través de eventos de integración	Organizar reuniones sociales o actividades recreativas que impliquen trabajo en equipo una vez por trimestre considerando protocolos de bioseguridad	Mediante encuestas anónimas	Recursos Humanos y Encargado del área	2 meses

DEBILIDAD/ PROBLEMA	ACCIÓN CORRECTIVA	ESTRATEGIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
Ligera disconformidad con la planificación y distribución de las actividades del área	Realizar una planificación semanal de las actividades a ser ejecutadas por el personal	Elaborar un cronograma de trabajo semanal que considere las actividades que deban ejecutarse en dicho rango de tiempo	Mediante entrevistas e indicadores de desempeño	Encargado del área	1 semana
	Realizar seguimiento constante a la carga existente del personal y de forma previa a la asignación de nuevas actividades	Realizar reuniones de coordinación breves de forma diaria	Mediante entrevistas e indicadores de desempeño	Encargado del área	1 semana
	Involucrar a los trabajadores en el proceso de distribución de tareas del área	En las reuniones de coordinación solicitar y considerar las opiniones del personal respecto a la distribución de las tareas (ejemplo: pedir voluntarios para asumir nuevas responsabilidades)	Mediante encuestas anónimas e indicadores de desempeño	Encargado del área y trabajadores	1 semana

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- 1.1. Conforme a la investigación realizada en el personal administrativo del operador portuario, queda demostrado que el clima organizacional incide en el desempeño laboral. De los aspectos analizados solo se encontró disconformidad por parte de los trabajadores en las dimensiones Trabajo y Rol y Liderazgo, debido a la presión laboral que sienten por bajas en el personal a causa de contagios por COVID-19 y un ligero desacuerdo con la planificación y distribución de las actividades. Mencionado lo anterior podríamos decir que la empresa tiene un clima organizacional adecuado, sin embargo, de no atender las dos debilidades detectadas podría afectar negativamente el ambiente laboral y por ende el desempeño del personal.
- 1.2. Asimismo, se comprobó que la dimensión Trabajo y Rol, la cual está compuesta por los indicadores Presión laboral y Ambigüedad de rol, incide en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa estudiada. Partiendo de los resultados de las encuestas, se pudo detectar una clara disconformidad por parte de los trabajadores en la cantidad de tareas y horas trabajadas, lo que es causado por bajas en los trabajadores debido a contagios de COVID-19 y a su vez termina afectando su desempeño laboral, creando un aparente efecto de disminución en la productividad del personal.
- 1.3. Respecto a la dimensión Liderazgo, conformada por los indicadores Apoyo del superior y Planificación y Coordinación, se confirmó su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la entidad en estudio. En base a los resultados de las encuestas, se pudo detectar que el personal mantiene una comunicación constante con sus superiores

y siente que cuenta con su apoyo para resolver cualquier posible dificultad o inconveniente que pueda surgir. Sin embargo, existe una ligera disconformidad con la capacidad de sus superiores para planificar y distribuir las actividades del área.

1.4. En cuanto a la dimensión Grupo de trabajo, conformada por los indicadores Cooperación y Relación entre los miembros, se comprobó su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la entidad en estudio. Los resultados de las encuestas reflejaron la existencia de una buena relación entre los miembros del área administrativa, quienes consideran que pueden contar con el apoyo de sus compañeros de trabajo.

1.5. Finalmente, se demostró que la dimensión Organización, compuesta por los indicadores Comunicación organizacional, Oportunidad de crecimiento laboral y Conciencia de las necesidades del trabajador, incide en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa estudiada. En base a los resultados de las encuestas, se pudo detectar que los trabajadores están conformes con la manera en la que la empresa está estructurada, es decir, consideran que existe una adecuada comunicación organizacional puesto que el mensaje y la visión de la gerencia se transmite a todos los niveles de la empresa, consideran que tienen oportunidades de crecer en la organización y que la entidad brinda tanto el ambiente como los recursos necesarios para poder trabajar.

2. Recomendaciones

2.1. Sobre la base de las ideas expuestas anteriormente, se recomienda a la empresa realizar evaluaciones del clima organizacional de forma frecuente y mantener un registro actualizado de indicadores de desempeño del personal administrativo, ello con la finalidad de contar con información reciente de ambas variables y poder tomar decisiones de forma oportuna. Conviene señalar que la importancia de los indicadores de desempeño

radica en su utilidad para comparar el rendimiento de los trabajadores con periodos anteriores o con sus pares. Asimismo, permiten verificar si las estrategias correctivas aplicadas logran tener el impacto deseado.

2.2. De los resultados obtenidos en las encuestas, se detectó disconformidad por parte los trabajadores en estudio en relación con la carga de tareas y las horas trabajadas, lo cual se debe a bajas en el personal por contagios de COVID-19. Ante dicho problema, se recomienda a la empresa la elaboración de manuales de las principales tareas que cada puesto realiza, contratar personal de forma temporal, realizar proyectos de mejora en el sistema de la misma entidad o automatizaciones en Excel a través de macros, desarrollar un plan de beneficios para el personal el cual involucre educación continua, igualdad de oportunidades y bonos por desempeño, y finalmente, organizar reuniones sociales o actividades recreativas que impliquen trabajo en equipo una vez por trimestre considerando los protocolos de bioseguridad pertinentes. La finalidad de dichas propuestas son el reducir la carga laboral en el personal, mantener la motivación y crear mayor cohesión entre ellos.

2.3. Finalmente, en relación con la disconformidad que el personal administrativo siente respecto a la planificación y distribución de las actividades del área, se sugiere la elaboración de un cronograma de trabajo semanal que considere aquellas actividades a ejecutarse en dicho rango de tiempo, realizar reuniones de coordinación breves de forma diaria e involucrar al personal en la distribución de las tareas, considerando sus opiniones en dicho proceso. El objetivo de dichas propuestas es realizar una planificación y distribución de tareas más adecuada y justa, evitando la sobrecarga de trabajo en pequeños grupos del personal.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (6ª ed.). Distrito Federal, México: Wadsworth Cengage Learning.
- Bautista, R., Cienfuegos, R. y Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Distrito Federal, México: Editorial Trillas, S.A.
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M. y Nuñez, M. (2019). Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional. *Revista Empresarial*, 12(46), 12-23. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/333986704_Origen_Desarrollo_y_Evolucion_del_Constructo_Clima_Organizacional
- Cabrera, I. y Bejarano, J. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2007. *Revista Muro de la Investigación*, 2(2), 19-28. Recuperado de <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/view/748>
- Campos, O. (2018). *Relación del clima organizacional con el desempeño laboral en Entel, Cajamarca 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.
- CEPAL. (2020). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA)*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46551-evaluacion-efectos-impactos-la-pandemia-covid-19-turismo-america-latina-caribe>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). Distrito Federal, México:

McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7^a ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2^{da} ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Prentice-Hall.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5^a ed.). México: Pearson Educación.

Díaz, M. y Elao, D. (2019). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa Tia S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.

Escobedo, C. y Quiñones, M. (2020). *Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

García, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Porik aN*, 9(12), 151-177.

Recuperado de

http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.

Cuadernos de Administración, 25(42), 43-61. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gorriti, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23(3), 367-387. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6^{ta} ed.).

Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.

Hutchison Ports (s.f.). Hutchison Ports Best. Recuperado de

<https://www.best.com.es/es/hutchison-ports/>

Hutchison Ports (s.f.). *Our Sustainable Future* (Sustainability Report 2020). Recuperado de

https://hutchisonports.com/sustainability/HutchisonPorts_SR2020.pdf

Iglesias, A., Torres, J. y Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima

organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 17(4), 562-569. Recuperado de

<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=92795>

Lasluisa, L. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la*

empresa Capolivery Cia Ltda. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

López, S. (2018). *El clima organizacional y el desempeño de funciones de los trabajadores de*

Megaprofer S.A. del Cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua (Tesis de pregrado).

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Macedo de Marchetti, M., Litvak de Cohen, M. y Forté, F. (agosto, 2002). *Algunas reflexiones*

sobre el Trabajo en Equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en

Instituciones Educativas. Trabajo presentado en el Congreso Regional de Ciencia y

Tecnología NOA 2002, Catamarca, Argentina. Resumen recuperado de

<http://editorial.unca.edu.ar/Publicacione%20on%20line/CD%20INTERACTIVOS/NOA2002/>

[Reflexiones%20Trabajo%20Equipo.pdf](http://editorial.unca.edu.ar/Publicacione%20on%20line/CD%20INTERACTIVOS/NOA2002/Reflexiones%20Trabajo%20Equipo.pdf)

Minaya, M. (2021). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los*

colaboradores del área de producción de la empresa ABC S.A.C. (Tesis de pregrado).

Universidad Ricardo Palma, Perú.

Moranch, C. (2019). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la comercializadora ecuatoriana de calzado Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

Murga, L. y Rodríguez, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en el área de ventas de Distribuidora Perufarma S.A., La Libertad 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13^a ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.

Observatorio Generación y Talento. (2021). Estudio: salud psicológica y emocional intergeneracional en tiempos del COVID 19. Recuperado de https://www.ilunion.com/sites/default/files/estudio_salud_psicologica_y_emocional_intergeneracional_en_tiempos_del_covid19_observatorio_gt_universidad_europea_210421.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Mercado laboral peruano: impacto de la COVID-19 y recomendaciones de política*. Recuperado de https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_774977/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (9 de agosto de 2004). *¿Qué es el trabajo decente?* Recuperado de https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm

Palmar, R. y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>

Palomino, C. (2018). *Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Arequipa, 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Perú.

Palomino, M. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.* (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Colombia.

Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(3), 493-505. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. UPIICSA, 17(7), 1-6. Recuperado de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa. *Negotium*, 3(9), 33-51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10^a ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13^a ed.). México: Pearson Educación.

Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 66-79. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063107>

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-87. Recuperado de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11^a ed.). México: Pearson Educación.

APÉNDICE



APÉNDICE A

ENCUESTA ANÓNIMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario de carácter anónimo pretende obtener información acerca del clima organizacional de la empresa en la que usted labora, en el periodo posterior al inicio de la pandemia (marzo de 2020), con el propósito de determinar el impacto que la COVID-19 ha tenido en los trabajadores y plantear propuestas de mejora.

Cabe destacar que las respuestas se basan en su percepción, por lo cual no existen respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, es preciso señalar que el tiempo aproximado para llenar el cuestionario es de 4 minutos.

Finalmente, muchas gracias por su tiempo y participación.

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

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	La cantidad de tareas que se me asigna es la adecuada para desempeñarla dentro de la jornada laboral.					
2	Trabajo la cantidad de horas acordadas en mi contrato.					
3	Los plazos de entrega establecidos por mi superior son los adecuados para cumplir con lo solicitado.					
4	Tengo bien definido el alcance y las funciones de mi cargo.					
5	Cuento con el apoyo de mi superior para resolver cualquier dificultad que se me presente.					
6	Mi superior planifica y distribuye las actividades adecuadamente para cumplir con los objetivos del área.					
7	Mantengo una comunicación constante con mi superior para coordinar y/o resolver dificultades.					
8	En caso tenga problemas, puedo apoyarme en mis compañeros de trabajo.					
9	Mantengo una buena relación con mis compañeros del área.					
10	Se transmite con claridad el mensaje y la visión de la gerencia a todos los niveles de la empresa.					
11	La empresa ofrece oportunidades para ser promovidos.					
12	La empresa brinda el ambiente, recursos y facilidades adecuadas para poder trabajar (ejemplo: instalaciones y/o recursos como internet, entorno laboral, teletrabajo, programas de reconocimiento).					
13	Desempeño mis funciones usando adecuadamente los					

	recursos disponibles.					
14	Cumplo con las tareas y metas asignadas a mi cargo en los tiempos establecidos.					
15	Desde que inició la pandemia me toma más tiempo realizar mis funciones.					
16	Cuento con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar mi cargo correctamente.					
17	Realizo acciones adicionales a las tareas y/o responsabilidades de mi cargo (ejemplo: proponer mejoras o ideas, ser proactivo).					
18	Estoy comprometido con la organización y el logro de sus objetivos.					