

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS**



TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS EN LA EMPRESA SOCIEDAD AGRICOLA VIRÚ S.A – AÑO
2016”**

PRESENTADO POR

BACH. BONIFACIO ALCALA, WENDY FABIOLA

BACH. FALCONI PRETIL, MONICA SANDRA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Octubre 2016

CHINCHA – PERÚ

Dedicatoria:

A nuestros Padres, quienes día a día se esforzaron por darnos lo mejor, y siempre desearon los mejores éxitos para nuestras vidas pues hoy nos sentimos con la satisfacción de poder hacerlos sentir nuevamente orgullosos por estar a puertas de alcanzar un nuevo grado en nuestra carrera profesional, a ellos y a todos nuestros seres queridos, compañeros y amigos les dedicamos el resultado de este gran trabajo, que cabe mencionar no fue nada fácil, y aun con los temores y dudas nos aventuramos en busca de cumplir una gran meta.

Agradecimiento:

A Dios, por la vida, la salud y la oportunidad de continuar en esta larga carrera que tiene como meta convertirnos en unos "Profesionales".

A nuestras familias, ya que son ellos la motivación para ser mejores cada día y marcar la diferencia, pues no importa que tan difícil haya sido nuestro día al llegar a casa se dibuja una sonrisa por saber que estas con los tuyos. Gracias porque sin saberlo han sido parte de nuestro gran esfuerzo.

A la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. quienes gentilmente permitieron que nuestra investigación pueda realizarse con éxito.

Y un agradecimiento muy especial a nuestra Docente, por su paciencia, dedicación y compromiso con nosotros para lograr nuestra meta.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice	iv
Resumen.....	viii
Abstract	ix
Introducción.....	x

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática	1
1.2. Problemas de Investigación	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. Justificación	3
1.3.1. Justificación Teórica.....	3
1.3.2. Justificación Practica.....	4
1.4. Objetivo.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	6
--	---

2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	6
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	8
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.2.1. Clima Organizacional.....	10
2.2.1.1. Teorías del Clima Organizacional.....	11
A. Teorías de la administración: Teoría clásica.....	11
B. Teoría de las relaciones humanas.....	13
C. Teoría del desarrollo Organizacional.....	16
D. Teoría del Clima Organizacional de Likert	18
2.2.1.2. Modelos del Clima Organizacional.....	20
2.2.1.3. Características del Clima Organizacional.....	24
2.2.1.4. Tipos de Clima Organizacional.....	27
A. Clima de Tipo Autoritario: Sistema I	27
B. Clima de Tipo Autoritario: Sistema II	29
C. Clima de Tipo Participativo: Sistema III	31
D. Clima de Tipo Participativo: Sistema IV	33
2.2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional.....	35
A. Liderazgo	37
B. Relaciones Interpersonales.....	48
C. Motivación.....	52
2.2.1.6. Factores del Clima Organizacional	60
2.2.1.7. Importancia del Clima Organizacional.....	62
2.2.2. Desempeño Laboral.....	63

2.2.2.1. Teorías del desempeño laboral.....	64
2.2.2.2. Objetivos de evaluar el desempeño laboral.....	66
2.2.2.3. Tipos de Desempeño Laboral.....	66
A. Desempeño Intrínseco.....	66
B. Desempeño extrínseco.....	66
2.2.2.4. Dimensiones desempeño laboral.....	67
A. Productividad.....	67
B. Competencias y Habilidades.....	72
C. Satisfacción Laboral.....	75
2.2.2.5. Factores del desempeño Laboral.....	81
2.2.2.6. La gestión del desempeño en las organizaciones.....	83
2.2.2.7. Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño.....	87
2.2.2.8. Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral.....	98
2.3. Glosario.....	89

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General.....	92
3.2. Hipótesis Específicas.....	92
3.3. Identificación de las variables.....	93
3.4. Operacionalización de las Variables.....	94
3.5. Matriz de Consistencia (ver anexo).....	96

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación.....	97
4.2. Diseño de la Investigación.....	98
4.3. Unidad de Análisis.....	99
4.4. Población de estudio.....	99
4.5. Tamaño y selección.....	100
4.6. Técnicas de recolección de datos.....	101
4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información	104

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de resultados.....	109
5.2. Prueba de hipótesis.....	138
5.3. Presentación de resultados.....	142

CONCLUSIONES.....	144
--------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	146
-----------------------------	------------

FUENTES DE INFORMACIÓN.....	147
------------------------------------	------------

ANEXOS.....	156
--------------------	------------

RESUMEN

La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional con un diseño no experimental que buscó determinar la influencia que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S. A. – 2016. La muestra es probabilística. Se utilizó la una encuesta de elaboración propia como instrumento de evaluación, el cual fue aplicado a 150 trabajadores elegidos aleatoriamente. Para la variable clima organizacional, se tuvo en cuenta seis dimensiones: liderazgo, relaciones interpersonales, motivación. Y para la variable desempeño laboral, se tuvo en cuenta tres dimensiones: nivel de productividad, competencias y habilidades, satisfacción laboral. Al correlacionar los datos, se encontró lo siguiente: existe una correlación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Asimismo, se encontraron correlaciones entre el clima organizacional y cada una de las dimensiones teóricas: liderazgo, relaciones interpersonales, el desempeño motivación. Por lo tanto, se concluye que existe correlación entre el clima organizacional y desempeño laboral.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, liderazgo, motivación

ABSTRACT

The research is descriptive-correlational with a non-experimental design that sought to determine the influence between organizational climate and job performance of employees in the company Sociedad Agrícola Viru S. A. - 2016. The sample is probabilistic. A survey of the development itself as an assessment tool, which was applied to 150 randomly selected workers was used. For organizational climate variable, it took into account six dimensions: leadership, interpersonal relationships, motivation. And for job performance variable, it was taken into account three dimensions: level of productivity, skills and abilities, job satisfaction. By correlating the data, the following was found: there is a statistically significant correlation between organizational climate and job performance. Also, correlations between organizational climate and each of the theoretical dimensions were found: leadership, interpersonal relationships, performance motivation. Therefore, it is concluded that there is a correlation between organizational climate and job performance.

Keywords: organizational climate, job performance, leadership, motivation

INTRODUCCIÓN

La presente Investigación titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A – AÑO 2016” tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los empleados, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el capítulo I, Se presenta el Planteamiento del Problema, La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los empleados y su relación con el desempeño laboral, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y la Institución. Por consiguiente, consideramos que un adecuado clima organizacional influirá directamente sobre el rendimiento de los empleados.

En el capítulo II, Se presenta el Marco Teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación ya sea internacional, nacional y local así mismo la información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el capítulo III, Se presenta las Hipótesis y Variable; Se muestran los supuestos que ayudaran a resolver el problema de la investigación, así mismo establecer indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables

En el capítulo IV, Se muestra la Metodología de la Investigación, que nos da a conocer el método que emplearemos en nuestro caso es el descriptivo correlacional, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación. Así mismo el diseño de la investigación es no experimental – transversal, decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el capítulo V: Se muestra la presentación de resultados. En este se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas y que fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

1.1. Situación problemática

Las empresas constantemente están innovando y tratando de crecer interna y externamente. Por ello, es importante conocer ciertos indicadores esenciales que nos permitan encaminarnos hacia la mejor toma de decisiones, dos de estos indicadores cumplen un rol vital para el logro del éxito en las organizaciones siendo Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Hoy en día muchas empresas enfrentan una problemática relacionada con la actitud del Talento Humano, basado en la insatisfacción del Clima Organizacional, debido a que no existe un eficiente direccionamiento, el cual influye en el desempeño y por ende en la productividad, evidenciando así ineficiencia y baja productividad limitando el Desarrollo Organizacional.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de Gestión de Recursos Humanos, entonces el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, y que está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse con la empresa, por tanto la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, debe establecer parámetros de cambio que determinen no solo un alto rendimiento empresarial, sino también competitividad.

La empresa Sociedad Agrícola Virú S.A, dedicada a la actividad agroindustrial a través de la fabricación de conservas y vegetales en el Perú, logrando posicionarse dentro de las empresas líderes en la actividad agroindustrial y que generan más trabajo en el país. Sin embargo no es ajeno a las deficiencias dentro de su organización como la falta de planificación en ejecutar capacitaciones a los empleados, baja el nivel de conocimiento en como poder manejar conflictos en forma rápida y constructiva, a su vez es un indicador deficiente de que no estamos formando personas para buscar soluciones ante cualquier tipo de problema e inconveniente que exista en la empresa, a su vez ,no ejecutar los programas de motivación para el desarrollo de las habilidades personales y laborales esto nos genera el bajo rendimiento de los empleados y no llegar a los objetivos que la empresa busca.

Estar limitados a programar actividades donde el trabajador pueda relacionarse con los demás miembros de las diferentes dependencias, genera la falta de comunicación e integración, y en algunos casos se crea un ambiente donde existe diferencias con los mismos trabajadores.

Como consecuencia la falta de comunicación entre el personal, va generar un deficiente clima organizacional generando conflictos, malos comportamiento que afecta los objetivos que la empresa se propone, el deficiente clima organizacional tiene un impacto directo en el desempeño de los empleados en la empresa, siendo menos productivos generando un uso mayor de recursos para cubrir su necesidad de producción, utilizando más horas hombre de trabajo a un mayor costo y que afecta los márgenes de ganancia.

Esto debe cambiar ya que nuestros empleados son pieza fundamental para poder cumplir con cada uno de los objetivos de la empresa, es por ello que nuestra investigación se enmarca

en el firme propósito de determinar si el Clima Organizacional influye en el desempeño laboral, así como proponer alternativas de mejora.

1.2. Problemas de investigación

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A - 2016?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A - 2016?

¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A - 2016?

¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A - 2016?

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación teórica

En la actualidad las empresas se están preocupando en los diferentes factores, que evitan que la empresa sea más eficiente, uno de ellos es el Clima Organizacional, el mismo que es muy importante, debido a que tiene influencia en el comportamiento de los empleados, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa.

Dentro del Clima Organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema la falta de Motivación, Capacitación, Comunicación, Liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los empleados. Se debe tener en cuenta que el talento humano es el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa, tal como lo afirma **(Chiavenato 2009)**

1.3.2. Justificación practica

Dado que la empresa Sociedad Agrícola Virú, es una de las empresas líder en el mercado, el estudio que estamos realizando serviría para muchas empresas del sector y puedan mejorar en cuanto a darle un mejor valor al recurso humano, ya que el comportamiento de los mismos depende mucho de lo que la empresa le pueda ofrecer.

Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la entidad e incluso la relación con proveedores y usuarios, todos estos elementos conforman lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.
- Identificar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.
- Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Pérez F. (2014). Estudió la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. Se fundamenta teóricamente en el enfoque humanista de Martín y Col. que se basa en el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización; tratado en cuatro capítulos: Clima Laboral, Trabajo en Equipo, Motivación, Relaciones interpersonales. Investigación correlacional no experimental, con aplicación de los métodos inductivo, deductivo y estadístico, a una población total de cuarenta personas. La conclusión general evidencia una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores.

Luengo Y. (2013). Analizó la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno

dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Likert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Fue validado por cinco (05) expertos y sometido a la prueba de Alpha de Cronbach para obtener la confiabilidad, cuyo resultado fue de 0.87, en ambos casos, indicando que el instrumento es altamente confiable. Asimismo se realizó el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

García j. (2015). Consideró la satisfacción laboral como uno de los factores más importantes dentro de la vida organizacional, se consideró dentro de la investigación como un factor determinante e incidente dentro del Desempeño Laboral de los empleados y trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato; a través de una investigación sistemáticamente realizada dentro de la cual se aplican diversos tipos de investigación que hicieron posible el diagnóstico problemático eficiente. La población y muestra de la investigación constituye 60 empleados que al momento se encuentran trabajando dentro de la entidad financiera y respondieron preguntas mediante un cuestionario semiestructurado de encuesta la que permitió evidenciar posteriormente mediante el método el chí cuadrado que dentro del Banco Internacional la Satisfacción Laboral si incide sobre el Desempeño de los trabajadores, teniendo

entonces que dictar conclusiones y recomendaciones a cerca del problema investigado para posteriormente implementar una propuesta de solución que constituye “Capacitaciones y Mejoras en cuanto a la Satisfacción Laboral y Medición Continua del Desempeño laboral para el personal del Banco Internacional de la ciudad de Ambato” en la que se plantean las soluciones del investigador al problema detectado y con la que se hacen las indicaciones pertinentes para lograr que este problema no se vuelva a repetir y primordialmente que el Desempeño Laboral mejore de gran forma.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Pérez N. & Rivera P. (2015). Muestran el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de **Sonia Palma (1999)** y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por **Alarco (2010)**, a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Valdivia C. (2014). Elaboró su estudio con la finalidad de determinar la solución al problema planteado: ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER Trujillo S.A.C.? Con la determinación de este trabajo, la investigadora puso énfasis en la hipótesis planteada: El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral del personal de la Empresa DANPER Trujillo S.A.C. Para el presente informe de investigación se utilizó el diseño descriptiva - transeccional estadístico; y se aplicó un cuestionario de 23 preguntas a una muestra de 117 personas como técnica de investigación la encuestas aplicadas al personal de la empresa DANPER Trujillo S.A.C. podemos resaltar que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores haciendo que este no sea el más adecuado. Como conclusión, el clima organizacional influye directamente en el desempeño de los trabajadores, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Cayetano P. (2015). Tuvo como objetivo determinar de qué manera la condiciones laborales influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edyficar, por lo cual se realizó una encuesta, la investigación se complementó con temas sobre teorías de las condiciones de trabajo y sus indicadores como relaciones interpersonales, satisfacción laboral, motivación, la muestra estuvo constituida por 24 colaboradores, de acuerdo a los resultados se concluyó que las condiciones laborales no contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en la organización, las relaciones interpersonales no son favorables y existe poca confianza entre compañeros, el nivel de estrés es alto y muy pocas veces se reconoce un trabajo bien hecho, lo cual no contribuye al buen desempeño de los colaboradores ni de la empresa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. **(Méndez Álvarez, 2006, p.108)**

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones. **(Chiavenato, 2011, p.74)**

Finalmente, la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones”. **(Brunet, 2011, p.19)**

En síntesis el Clima Organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo, estas características son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que se

desempeñan en ese medio, y que se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

2.2.1.1. Teorías del Clima Organizacional.

A. Teorías de la administración: Teoría clásica según

Henry Fayol (1916) tomado de ((**Chiavenato, 2006, p.70**) resalta, que en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

Fayol destaca que toda empresa debe cumplir seis funciones:

- 1. Funciones Técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.
- 2. Funciones Comerciales:** compra, venta e intercambio .
- 3. Funciones Financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
- 4. Funciones De seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- 5. Funciones Contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6. Funciones Administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- 1. División del trabajo:** Especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** Derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.

3. **Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** Recibir órdenes de sólo un superior.
5. **Unidad de dirección:** Asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación** de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa
7. **Remuneración del personal:** Debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** Concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. **Cadena escalar:** Línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** Disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. **Iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. **Espíritu de equipo:** Armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios

generales deben seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de la teoría clásica. (**Chiavenato, 2006, p.72**)

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

B. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por **George Elton Mayo (1949)**, científico australiano.

En ese sentido, **Chiavenato, I. (2006)** afirma que: El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc., y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc. de repente se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo. El método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el homo economicus cede el lugar al hombre social. Esta revolución de la administración, que destacó el carácter democrático

de esta, ocurrió en los albores de la segunda guerra mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los aspectos siguientes.

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
2. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan.
3. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo.
4. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. **(p.100)**

- Influencia de la motivación humana:

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esas teorías de la motivación.

El experimento realizado en Hawthorne demostró que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. **(Chiavenato, 2006, p.100)**

- **Moral y clima organizacional:**

Chiavenato, I. (2006) afirma que: Según los autores de la teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral.

La literatura sobre la moral de los empleados comenzó con la teoría de las relaciones humanas. La moral es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas.

La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. En general, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable,

mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable.

(p. 103-104)

En síntesis, el enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones, es decir ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

C. Teoría del desarrollo Organizacional.

Chiavenato, I. (2006) afirma que: El movimiento del desarrollo organizacional 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 tal sentido, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. **(p. 318)**

- Los cambios y la organización

Chiavenato, I. (2006) afirma que: El concepto de desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización

al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevo a un nuevo concepto de organización, de cultura organizacional y clima organizacional. (p. 319)

Chiavenato, I. (2006) afirma que: Clima organizacional, constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. (p. 321)

- **Cambio de la cultura y del clima organizacional**

Chiavenato, I. (2006) afirma que: La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad. Para cambiar la cultura y clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, ósea:

- a) **Adaptabilidad.** Capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable la organización debe ser flexible, para poder adoptar e integrar nuevas actividades; y ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan estas de dentro o de fuera de la organización.

- b) **Sentido de identidad.** Sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos los participantes. En el desarrollo organizacional no existe lugar para enajenación del empleado, pero para el compromiso del participante.

- c) **Perspectiva exacta del medio ambiente.** O sea, la percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.

- d) **Integración entre los participantes.** Para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado. La tarea básica del desarrollo organizacional es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización. (p. 322)

En síntesis, el Desarrollo Organizacional crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Finalmente el DO, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia y capitaliza oportunidades para la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

D. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Rensis Likert, (1946) tomado de (**Chiavenato 2009**) refiere que es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la

naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (Brunet, 2011, p.28)

- Teoría de los sistemas - Likert

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. **(Brunet, 2011, p.28-32)**

En síntesis, el fin de esta teoría es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional, ya que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta.

2.2.1.2. Modelos del Clima Organizacional.

A) Modelo Explicativo del Clima Organizacional

Edel, R., García, S. y Guzmán, F. (2007). Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman,

permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. **Litwin & Stringer (en Goncalves 2011)** proponen el siguiente modelo de clima organizacional.

Goncalves (2000). Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para la comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

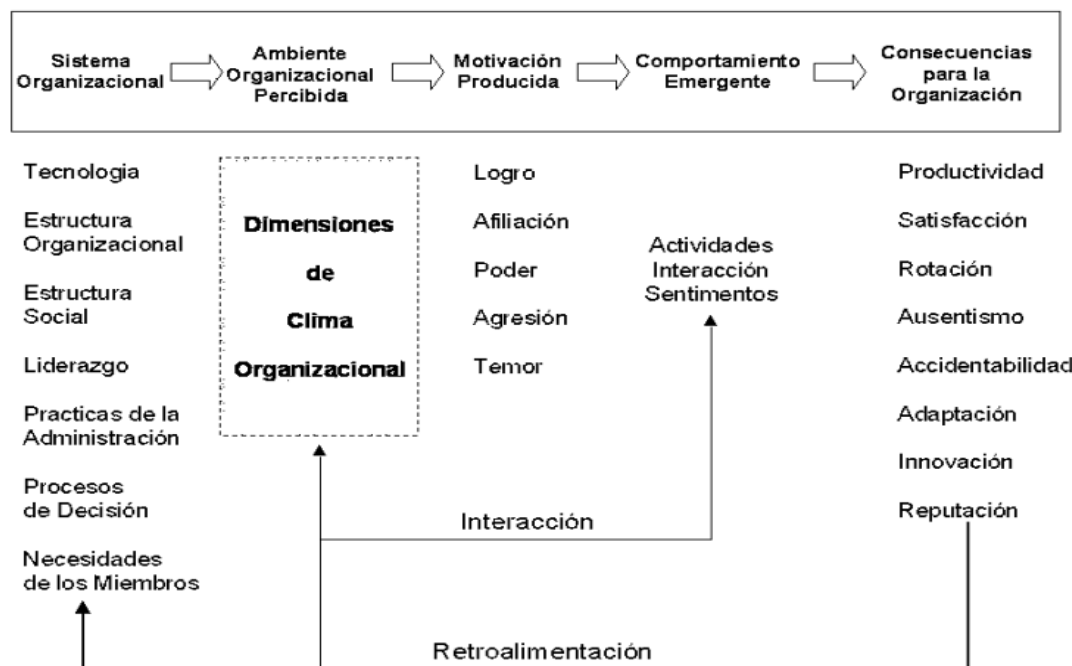


Figura 1: Modelo de clima organizacional

Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001)

B) Modelos de Intervención Del Clima Organizacional

A continuación se presentan dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados por el psicólogo o administrador a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como base en una serie de fases y pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso.

“Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. Como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto

que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”. (Brunet, 2011, p. 104 – 105).

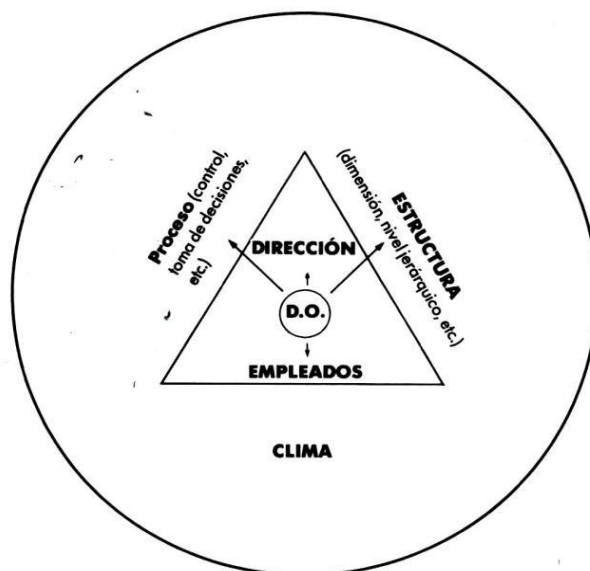


Figura 2: Cambio y Climas Organizacionales

Fuente: Tomada de (Brunet, 2011, p.104)

Brunet (2011) Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. En efecto, el interventor no centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si quiere, eventualmente, producir un cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado

inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y e empleados) y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar. (p.105)

2.2.1.3. Características del Clima Organizacional.

Brunet (2011) destaca: El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. **(p.13)**

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organization
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

En síntesis, como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas

tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

2.2.1.4. Tipos de Clima Organizacional.

A. Clima de Tipo Autoritario: Sistema I

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas. **(Brunet, 2011, p.33)**

Tabla 1:*Clima de Tipo Autoritario Explotador*

Métodos de Mando	Objetivos de resultado y formación
<p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/ subordinados</p>	<p>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p>
Fuerzas Motivacionales	Modos de Comunicación
<p>✓ Miedo, temor, dinero y status, se ignoran los otros motivos.</p> <p>✓ Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</p> <p>✓ Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</p> <p>✓ Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a sus tareas, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</p>	<p>✓ Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</p>
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
<p>- No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</p>	<p>- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial e inadecuada. Estas decisiones son pocas</p>

- No existe más que una influencia, descendente moderada generalmente subestimada.	motivante y las toma generalmente un solo hombre.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
- Estos no son más que ordenes, Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	-El control no se efectúa más que en la cumbre. -Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. -Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 33)

B. Clima de Tipo Autoritario: Sistema II

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (...), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (Brunet, 2011, p.34)

Tabla 2:*Clima de Tipo Autoritario Paternalista*

Métodos de Mando	Objetivos de resultado y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas Motivacionales	Modos de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Los motivos se basan en las necesidades del dinero, del ego del status y del poder y algunas veces en el miedo. -Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. -La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. -Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. 	-

-En cuanto a la influencia descendente,
esta es sobre todo mediana.

Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
-- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. -- Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	- El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. -Algunas veces se desarrolla una organización informal pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 34)

C. Clima de Tipo Participativo: Sistema III

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar. (Brunet, 2011, p.35)

Tabla 3:*Clima de Tipo Participativo – Consultivo*

Métodos de Mando	Objetivos de resultado y formación
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevado.	Investigación de los objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas Motivacionales	Modos de Comunicación
-Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. -Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de los que hacen. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	-La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/ subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
<p>- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</p>	<p>- Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</p> <p>- Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 35)

D. Clima de Tipo Participativo: Sistema IV

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (...). En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. **(Brunet, 2011, p.36)**

Tabla 4:*Clima de Tipo Participativo – Participación en grupo*

Métodos de Mando	Objetivos de resultado y formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas Motivacionales	Modos de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene plena confianza de sus empleados. - Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. - No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todo los niveles.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control

-
- | | |
|---|--|
| - Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencia. | - Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores. |
| - Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. | |

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 36)

2.2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afecten el ambiente de las organizaciones. **(Caraveo, 2004)**

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La tabla 5 presenta cierto número de dimensiones propuestas por investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores. **(Brunet, 2011, p.43-45)**

Tabla 5:*Dimensiones del Clima Organizacional*

Forehand y Gilmer	Friedlander y Magulies	Gavin	Lawler
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional	1. Competencia, eficacia.
2. Estructura organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimididad.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza		
	8. Consideración		
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne
1. Métodos de mando.			
2. Naturaleza de fuerza de motivación.			
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	1. Estructura Organizacional.	1. Conformidad	
4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción.	2. Responsabilidad.	2. Responsabilidad.	1. Tipo deorganización.
5. Toma de decisiones.	3. Recompensa.	3. Normas.	2. Control.
6. Fijación de los objetivos o directrices.	4. Riesgo.	4. Recompensas	
7. Procesos de control.	5. Apoyo.	5. Claridad organizacional	
8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento	6. Normas.	6. Espíritu de trabajo.	
	7. Conflicto.		
Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía	1. Apoyo	1. Estructura organizacional.	1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Conflicto contra cooperación.	proveniente de la dirección.	2. Refuerzo.	

3. Relaciones sociales.	2. Interés por los nuevos empleados.	3. Centralización de poder.	2. Grado de compromiso del cuerpo docente.
4. Estructura organizacional.	3. Conflicto.	4. Posibilidad de cumplimiento.	3. Moral de grupo.
5. Recompensa.	4. Independencia de los agentes.	5. Formación y desarrollo.	4. Apertura de espíritu.
6. Relación entre rendimiento y remuneración.	5. Satisfacción.	6. Seguridad contra riesgo.	5. Consideración.
7. Niveles de ambición de la empresa.	6. Estructura organizacional	7. Apertura contra rigidez.	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
8. Estatus.		8. Estatus y moral.	7. Importancia de la producción.
9. Flexibilidad e innovación.		9. Reconocimiento y retroalimentación.	
10. Centralización.		10. Competencia y flexibilidad organizacional.	
11. Apoyo.			

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 44)

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos 3 dimensiones que creímos convenientes evaluar en la organización.

A. Liderazgo

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

(Munch, 2011, p.145)

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. **(Robbins, 2009, p.386)**

El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.⁴ En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. **(Koontz, 2012, p.413)**

En síntesis. el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de

coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

- **Teorías del liderazgo**

La importancia del liderazgo es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil de líder y los estilos de liderazgo (...). Es a partir del siglo XX, cuando los estudios de la administración analizan las teorías y estilos de liderazgo, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones. Existen múltiples teorías acerca de los enfoques del liderazgo. De manera resumida se mencionan las más importantes; se hace notar que el directivo debe estudiarlas todas ellas con detenimiento para tener una visión más completa de tal forma que pueda ejercer el estilo de liderazgo más conveniente para su organización. Las principales teorías al respecto son las siguientes. **(Munch, 2011, p.146)**

- a) **Teoría Clásica (1950-1960)**

Uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Robert Blake y James Mouton, quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa.

Después de varios años de investigaciones, estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero básicamente destacan 5 estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todos los demás. Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en una gráfica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y eje vertical representa el interés hacia las personas.

Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas son:

1. **Autócrata**, Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.
2. **Paternalista**, Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.
3. **Burocrático**, Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.
4. **Democrático** .Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.
5. **Transformador**. Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación. (Munch, 2011, p.151-152)

b) Teoría moderna (1961-1980)

Hersey & Blanchard, Liderazgo situacional. Es una teoría de contingencia que se enfoca hacia la actitud de los seguidores. Considera cuatro comportamientos básicos del líder:

1. **Hablar.** El líder define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde llevar a cabo diversas tareas.
2. **Vender.** El líder logra el conocimiento y el apoyo.
3. **Participar.** El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones.
4. **Delegar.** El líder proporciona apoyo.

Hersey propone un modelo de liderazgo situacional, que sustenta el liderazgo efectivo alrededor de la situación en lugar de en los rasgos de personalidad. Para este autor existen dos funciones básicas de liderazgo: la directiva, que se refiere dar a los individuos instrucciones claras, y la de apoyo, que implica escuchar y alentar la participación.

El modelo de Hersey se basa en la premisa de que hay dos dimensiones principales que ayudan a moldear un estilo de liderazgo; una es el grado de énfasis que se pone en una tarea, esto es, el directivo especifica lo que se desea hacer, cómo y cuándo; y la otra es el énfasis en el apoyo a la relación, que se proporciona a las personas cuando son dirigidas; cuanto más se enfatice este factor es más probable que el líder aliente en forma activa al personal y elogie un buen trabajador. (Munch , 2011, p.155-156)

c) **Teoría contemporánea (1981-2000)**

John Adair. Liderazgo centrado en la acción. Adair ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los estilos de liderazgo, y a su vez ha efectuado estudios sobre los grandes líderes de la historia como Napoleón, Magno, entre otros. Propone el modelo de liderazgo centrado en la acción así:

1. Lograr la tarea.
2. Formar y mantener el equipo.
3. Desarrollar al individuo.

Adair, describe el liderazgo como el equilibrio de estos factores. Un buen líder debe enfocarse por tanto en estas tres dimensiones. Este autor resume en frases las palabras más importantes para un líder:

- Las seis palabras más importantes para un líder son: admito que yo cometí un error.
- Las cinco palabras más importantes: estoy muy orgullosa de ti.
- Las cuatro palabras más importantes: cuál es tu opinión.
- Las tres palabras: podrías, por favor...
- Las dos palabras: muchas gracias.
- La palabra más importante: nosotros.
- La palabra menos importante: yo. (Munch , 2011, p.160-161)

▪ **Daniel Goleman (1995) La inteligencia emocional**

Daniel Goleman con su concepto de inteligencia emocional ha realizado una de las contribuciones más importantes a las teorías de liderazgo. Considera que durante mucho tiempo el mundo de la administración y de los negocios se ha centrado en desarrollar la inteligencia lógica, pero asegura que para un líder es esencial también la inteligencia emocional.

Goleman, considera que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional. En ocasiones las emociones están en conflicto con la inteligencia racional, por lo que es muy importante que el directivo posea estos cinco componentes de la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. Autorrealización.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Para Goleman existen seis enfoques del liderazgo dentro de los cuales se deben mover los líderes adoptando el que más se ajuste a las necesidades del momento:

- 1. Liderazgo visionario:** este estilo se considera el más apropiado cuando la organización requiere de una nueva dirección. Su principal meta es mover a la gente hacia el cambio, hacia un conjunto de sueños y objetivos compartidos. Este líder articula hacia dónde va el grupo permitiendo innovar, experimentar y calcular los riesgos.
- 2. Liderazgo entrenador:** el líder se interesa por la capacitación y el desarrollo humano de su gente para el futuro.

3. **Liderazgo afiliativo:** en este enfoque el líder fomenta lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.
4. **Liderazgo democrático:** el líder se basa en el conocimiento de habilidades y capacidades del grupo y deja la dirección al árbitro del grupo.
5. **Liderazgo de pautas:** el líder es orientativo y se encarga de movilizar a su equipo hacia su visión, esperando excelencia y autonomía de los mismos.
6. **Liderazgo dominante:** demandan conformidad inmediata (**Munch, 2011, p.161-162**).

d) Liderazgo en el siglo XXI - Empowerment o empoderamiento

Munch (2011) Considera que desde principios de 1970 las organizaciones en casi todo el mundo empezaron a reemplazar la estructura tradicional por una que involucrara al personal con un mayor compromiso. Así, la estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde hay un control de los directivos con el fin de asegurar que el trabajo sea rápido y efectivo, en conclusión el personal que se encuentra en la punta de la pirámide, son aquellos que piensan, planean y ordenan mientras que los de nivel más bajo son los que hacen el trabajo.

El empowerment o “empoderamiento” es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. “Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización.

- **Etapas del proceso de empowerment**

1. Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia. El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del empowerment como estilo de liderazgo.
2. Diseño del programa. Con responsables, áreas y fechas
3. Sensibilización y capacitación. En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias para el empowerment de todos los integrantes de la organización.
4. Desarrollo organizacional. Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el empowerment. Se requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática e implantarlo en todas las áreas de la organización.
5. Empowerment individual. Ofrecer la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.
6. Retroalimentación. Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas. (p.170-174)

- **Coaching**

Munch (2011) “Este término proviene de la palabra inglesa *coach*, nombre que se asigna a los entrenadores deportivos. Con este esquema se propone que el líder asuma

precisamente el rol del *coach*; de esta manera, las funciones básicas del directivo son motivar, entrenar, aconsejar y desarrollar a sus colaboradores, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.”.

“Las cualidades o el perfil que requiere el líder o coach son: estar orientado a objetivos, ser experto observador, entusiasta, positivo, comprensivo, confiable, respetuoso, prudente, seguro de sí mismo, y tener la capacidad de comunicarse clara y directamente con sus colaboradores.” (p.175)

- **Indicadores utilizados para el estudio del liderazgo:**

- 1) **Grado de capacidad de Solución de conflictos**

“El conflicto se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos”. (Chiavenato, 2009, p.390)

- 2) **Nivel de Toma de decisiones**

La toma de decisiones es “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo

racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. Pero tales situaciones. **(Stoner, 2003, p.260)**

3) Grado de Dirección de grupos

Dirigir equipos es una pieza cada vez más crítica en el mundo directivo actual. Los cambios en la tecnología y la globalización conllevan a los directivos a enfrentarse a una complejidad creciente en el manejo de los roles de los equipos. Se han de gestionar variedad de experiencias, edades, multiculturalidad, redes horizontales y equipos interfuncionales frente a estructuras jerárquicas y organizaciones funcionales.

4) Nivel de Competitividad

Una competencia: es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo. **(Laura Frade)**

5) Grado de Innovación

Innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico. **(Escorza 2003)**

B. Relaciones Interpersonales

Según **Bisquerra (2003)**, una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. **(p.23)**

Para **Fernández (2003)**, “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” **(p.25)**

Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005) define relaciones interpersonales como “la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie” **(p.55)**.

En síntesis las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

▪ Características de las Relaciones Interpersonales

Según **Oliveros (2004)**, al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas. **(p.512)**

Según **Cruz (2003)**, “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación”. (p.25)

Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

▪ **Tipos de Relaciones Interpersonales**

Existen varios tipos de relaciones interpersonales, los cuales se van a originar en función del ámbito o contexto. En el caso del ámbito empresarial, se relaciona con la capacidad que tienen los trabajadores de colaborar y trabajar con sus compañeros.

Según **Delgado y Ena (2005)** a grandes rasgos podemos hablar de 2 tipos de relaciones interpersonales dentro de la estructura organizativa:

- ✓ **Las relaciones informales:** son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa, estas relaciones configuran la denominada organización informal, la cual

estaría fuera del control de la dirección de la empresa; las relaciones informales surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos personales. Un elemento importante de las relaciones informales es la existencia de líderes naturales, es decir, personas con carisma y atractivo que ejercen influencia sobre los demás.

- ✓ **Las relaciones formales:** son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de los miembros de la organización; configuran así la denominada organización formal. Un ejemplo de relación formal integrada en la organización formal de la empresa sería la que mantiene el jefe del Departamento de Administración con los diferentes administrativos que trabajan en dicho departamento.

▪ **Importancia de las Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituye un factor primordial en la empresa, y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización.

Según **Llaneza (2006)** en el medio de trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo **(p. 444)**

- **Indicadores utilizados para el estudio de las Relaciones Interpersonales**

- 1) Nivel de Comunicación**

Martínez de Velasco (2002), afirman que la comunicación es el proceso mediante el cual el individuo o una de las sub partes, se ponen en contacto con otro individuo. Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con el. (p.22)

- 2) Nivel de Sociabilidad**

Simmel introdujo el término en 1910 durante la ceremonia de apertura en el coloquio organizado por la Sociedad Alemana de Sociología en Frankfurt, en el cual desarrolló la conferencia inaugural titulada "Sociología de la sociabilidad", que posteriormente, en 1917, se publicó bajo el nombre de "La sociabilidad, ejemplo de Sociología pura o formal" en la revista Sociología e Epistemología. En dicha obra, Simmel empleó el término sociabilidad que expresaba: "sentirse agradablemente con otras personas" (Rivière, 2004, p. 211).

- 3) Nivel de Cooperación**

El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo. Cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos. Nadie quiere ganar individualmente sino beneficiarse en conjunto.

4) Nivel de Empatía

Según la RAE, la empatía es la “identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo del otro”; en una segunda acepción, la explica como la “capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”.

5) Nivel de Participación

La palabra proviene del latín participatio que significa tomar parte, a través de la participación compartimos con los otros miembros del grupo decisiones que tienen que ver con nuestra propia vida y de la sociedad a la que pertenecemos.

6) Integración grupal

Según la RAE, El trabajo con grupos es realmente apasionante, dado que existe un intercambio de experiencias, se propician discusiones enriquecedoras y se retroalimenta la información que cada uno posee. Un grupo es un conjunto de personas que se reúnen con un objetivo común. En el caso de la capacitación en las empresas, se trabaja con grupos cuyo número de participantes varía según las necesidades que se detectan.

C. Motivación

Etimológicamente, motivación se deriva del verbo latino “mover” o sea el modo de acción para conseguir algo. (Diccionario de la Real Academia Española).

“Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo”. (Chiavenato, 2011, p.41)

Cruz (2004) manifiesta que la “motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 35)

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, 2012, p.388)

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

- **Teorías de la Motivación**

- a) La teoría de la pirámide de las necesidades (Maslow 1943)**

Parte de la hipótesis de que cada ser humano tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- 1. Necesidades fisiológicas** (hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales).
- 2. Necesidades de seguridad** (incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales).

3. **Necesidades sociales** (afecto, sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad).
4. **Necesidades de estima** (incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización).
5. **Necesidades de autorrealización** (el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad-potencial).(Chiavenato, 2011, p.43)



Figura 3: Jerarquía de las necesidades según Maslow (1943)

Fuente tomada Chiavenato (2011)

b) Teoría X y teoría Y (Douglas McGregor 1960)

Se proponen dos concepciones diferentes del ser humano: una básicamente negativa (X) y otra positiva (Y).

Según los supuestos de la teoría X:

1. A los colaboradores no les gusta trabajar y, siempre que puedan tratarán de no hacerlo.

2. Como a los colaboradores no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles, amenazas de castigo.
3. Los colaboradores eluden las responsabilidades y buscan dirección formal siempre que pueden
4. La mayor parte de los colaboradores conceden más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral.

En el otro extremo, la teoría Y presentan otros supuestos:

1. Los colaboradores piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
2. Las personas son capaces de auto dirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
3. La persona puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
4. La capacidad para tomar decisiones innovadoras se puede presentar de manera general por parte de todos los colaboradores. **(Koontz, 2012, p.389)**

c) Teoría de motivación-higiene (Frederick Herzberg 1959)

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

- ✓ **Factores Higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados.

- ✓ **Factores Motivacionales:** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. **(Chiavenato, 2011, p.45)**

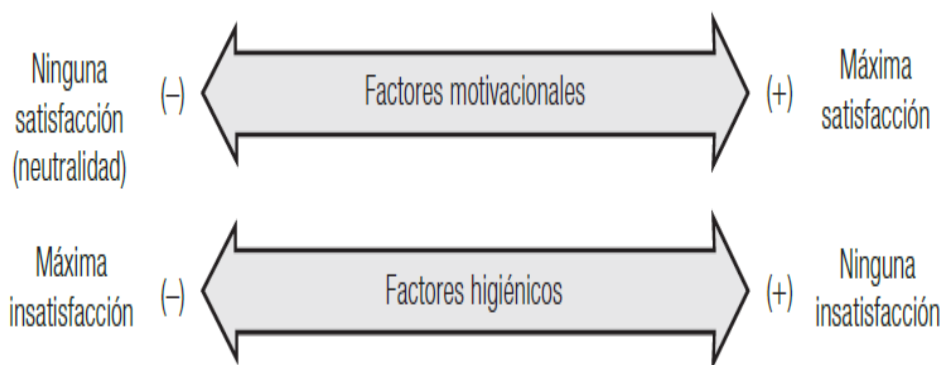


Figura 4: Teoría de los factores de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados

Fuente: Chiavenato (2011)

La teoría de los 2 factores la podemos ver y comprobar hoy en día en algunas empresas, ya que ahora a los empleadores les importa mucho las condiciones en las que trabajan sus empleados y motivarlos con salarios justos, otros bonos y regalos.

- **Tipos de Motivación**

Según **Muñiz (2006)**, existen 2 tipos de motivación La motivación consiste en buscar una razón por la que hacer las cosas. Ahora bien, esta razón puede ser interna o externa, o lo que es lo mismo, tratarse de una motivación intrínseca o de una motivación extrínseca.

- ✓ **Motivación intrínseca:** Es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
- ✓ **Motivación extrínseca:** Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Según lo señalado; si la empresa logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima laboral que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización.

- **Importancia de la Motivación**

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella depende en

gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización generando a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la empresa debe ser tomada en cuenta por los gerentes; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los empleados, creando un ambiente laboral adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales.

- **Indicadores utilizados para el estudio de la Motivación:**

- 1) **Nivel de reconocimiento laboral**

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

- 2) **Nivel económico (Beneficios)**

Según **Koontz**, la motivación económica en sí misma, es difícil de evaluar como algo objetivo. Aún cuando se traduzca en un sueldo, o un nivel de sueldos; variará en función de los puestos, la jerarquía, el esquema de retribución del rubro en el que se desenvuelva el colaborador. No es lo mismo la retribución que “espera” un vendedor, que lo que “espera” obtener un gerente de administración. Las empresas no siempre pueden satisfacer las expectativas económicas de sus colaboradores, y sin embargo estos permanecen en la organización.

3) Nivel Social (Beneficios)

Los beneficios sociales han demostrado ser una herramienta clave para aumentar la motivación y la productividad en el entorno empresarial. Según el X Barómetro de Clima Laboral y Motivación elaborado por Edenred e Ipsos, el 80% de los empleados considera que este tipo de soluciones repercuten positivamente en su calidad de vida en el trabajo.

Además de la percepción del empleado, implantar políticas de beneficios sociales genera resultados directos en la empresa, aumentando la productividad, reduciendo el absentismo y favoreciendo la retención atracción de talento.

4) Nivel de apoyo al Desarrollo profesional

Para **Fernando Cerutti**, director del Diplomado Internacional en Management de la Universidad de Belgrano, compartir con los empleados aquellas cosas que causan felicidad -como los logros conseguidos, un nuevo contrato o una gran inversión- y convencerlos honestamente de que son valiosos para los proyectos, también ayuda a que los colaboradores se sientan reconocidos.

Ahora recuerde: si su empresa no empieza por cumplir con quienes le permiten competir, mejorar, innovar y cambiar, difícilmente podrá esperar algo cambio. Premie la labor de sus empleados, después de todo, *un acto de reconocimiento no tiene por qué ser tan costoso para ser inolvidable.*

5) Nivel de Seguridad laboral

La definición de Seguridad en el Trabajo describe a la especialidad como el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de

que se produzcan los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

6) Nivel de Autorrealización

Para Maslow la autorrealización es un ideal al que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales, para que cada ser humano se diferencie de los otros.

2.2.1.6. Factores del Clima Organizacional.

Bustos (2004) plantea que “los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores”

Factores que permiten un BUEN Clima Organizacional

Entendemos bien el concepto de Clima Organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para la empresa, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

- **Factores que permiten un MAL Clima Organizacional**

A continuación, una referencia de 4 de estos factores que provocan un mal clima organizacional.

- ✓ **Comunicación.** La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y descende su compromiso con los objetivos organizacionales.

- ✓ **Reconocimiento del trabajo.** En muchas organizaciones los superiores sólo dan amonestaciones a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al

realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral.

- ✓ **Lugar de trabajo.** Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo hace que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

- ✓ **Estilo de Liderazgo.** Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus empleados, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de desmotivación.

En síntesis contar con un buen clima organizacional es imprescindible para que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, pero también es un factor útil de la atracción de talento, es por esto por lo que las organizaciones no deben de olvidarse de este factor y deben de trabajar para generarlo, desarrollarlo y mantenerlo.

2.2.1.7. Importancia del Clima Organizacional.

Según **Amorós (2007)**, “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan” (p. 244).

Goncalves (2000) plantea que “la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”.

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

En síntesis, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

2.2.2. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. **Chiavenato (2002, p. 236)**

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. (p. 564),

García (2001), define al desempeño laboral 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.

2.2.2.1. Teorías del desempeño laboral.

A. Teorías del desempeño.

Para **Klingner y Nabaldian (2002)** “las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento”. (p.252)

B. Teoría de la equidad.

Como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto.

Esto se refleja para **Klingner y Nabaldian (2002)**: En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas. **(p.253)**

C. Teoría de las expectativas

De acuerdo a **Klingner y Nabaldian (2002)** esta teoría se centra: En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones **(p.253)**

Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador; ya que, como ser humano también tiene expectativas y metas.

2.2.2.2. *Objetivos de evaluar el desempeño laboral.*

Según **Cortes (2000)** los planteamientos que sostienen el diagnóstico y análisis continuo del desempeño organizacional permite:

- Valorar los detalles que engrandecen al trabajo que realiza el colaborador, más que sólo cumplir de los grandes objetivos que le fueron encomendados.
- Enfocar los atributos intelectuales y creativos de colaboradores en hacer bien las cosas y no sólo en agradar a los jefes.
- Establecer climas de respeto, afecto y colaboración para reducir aquellos ambientes de competencia. **(p.50)**
- Producir y desarrollar la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento de liderazgo, patrones de comunicación, etc. **(Quintero, Africano y Faría, 2008, p. 40).**

2.2.2.3. *Tipos de Desempeño Laboral.*

Quintero, Africano & Faría (2008), según las características individuales y colectivas especifican dos tipos de desempeño:

A. Desempeño Intrínseco: Corresponde a las actividades que realiza el sujeto por cuenta propia, es consecuencia de la conducta y las tareas que realiza, este es el hecho de realizar, de manera apropiada, sus funciones colaborando con sus compañeros.

B. Desempeño extrínseco El desempeño extrínseco es lo que mueve a la persona, involucra a la percepción que tiene el sujeto en cuanto a los beneficios que obtiene

como resultado de realizar alguna actividad. Este tipo de desempeño no siempre es eficiente para la organización.(p.49)

2.2.2.4. Dimensiones desempeño laboral.

El desempeño se refiere al cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Sus dimensiones son los aspectos que podemos observar en el mismo, en este caso la eficacia, efectividad y la eficiencia. Términos que se confunden o simplemente sobre los cuales no existe consenso.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del desempeño laboral y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos 3 dimensiones que creímos convenientes evaluar en la organización.

A. Productividad

Koontz & Weihrich (2004), explicaron que la productividad es la relación insumos - productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano,

Fietman (1994), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por.

- **Recursos Humanos.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- **Maquinaria y Equipo.** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **Organización del Trabajo.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

▪ **Beneficios de la productividad.**

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

- **Indicadores de productividad.**

Koontz & Wehrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

- ✓ **Eficiencia.** Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.
- ✓ **Efectividad.** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.
- ✓ **Eficacia.** Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

- **Factores que influyen en la productividad.**

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

- **Factores para mejorar la productividad.**

Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

- ✓ **Factores internos.** Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.
- ✓ **Factores externos.** La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

- **Indicadores utilizados para el estudio de la Productividad:**

- 1) **Alto nivel de Capacitación**

Según **Dessler & Varela**, Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano, 2004, dice que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos, y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en

el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcado. (p. 106)

2) Nivel de Trabajo en equipo

Según Koontz-Weirich (2004) “No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones.”

3) Grado de Satisfacción

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

4) Nivel de Condiciones de trabajo

Fernández (2005), comenta que la empresa tendrá la responsabilidad de brindar a sus trabajadores unas condiciones laborales seguras e higiénicas que les permitan adquirir cierto nivel de salud de acuerdo con el conocimiento actual existente en la industria y la legislación que a tal efecto resulte aplicable.

5) Nivel de Compromiso

Es una forma de relación, entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo en una organización específica.

B. Competencias y Habilidades

El termino competencias empieza a tomar forma gracias a los aportes de David McClelland, que en 1973 estableció las teorías de las necesidades en base al análisis de la motivación humana. De acuerdo a estos aspectos fija 3 sistemas que son:

1. **El logro como motivación** en el cual se explica que las personas están enfocadas a obtener resultados tomando en cuenta sus intereses de alcanzar un desempeño eficiente y que marque la diferencia.
2. **El poder como motivación** se enfoca directamente en influir en la gente por su fortaleza psicológica para conseguir altos resultados en las actividades que se desenvuelven para obtener o mantener su prestigio.
3. **La pertenencia como motivación**, que es prácticamente el deseo de estar con otros y sentirse identificado con los mismos para así lograr sus objetivos y apreciarse como un ser de gran aporte en la sociedad.

Pérez (2000); define “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos” (p.275)

Marín (2002), se entiende las competencias como un recurso del sujeto para el logro de sus proyectos de vida, más allá de una exigencia externa inmediata. Así mismo, la competencia es un “saber hacer” en un contexto determinado, es saber qué tan capaz y hábil una persona es para realizar una tarea. Adicionalmente, las competencias se caracterizan por: ser características personales medibles y observables, están asociadas a desempeños superiores y sobresalientes, están relacionadas con las misiones y objetivos estratégicos de las organizaciones, tienen sentido en contextos particulares. **(p.20 - 29)**

Pérez (2005), es evidente que lo que contribuye a la excelencia organizacional no son solo los recursos materiales de las empresas, sino estos en conjunto con la base de la competitividad de la organización que está conformada por un conjunto de competencias desarrolladas por los colaboradores de la empresa, siendo estas las que brindan las herramientas necesarias para poder acceder a nuevos productos y nuevos mercados.

Alles (2000) Las competencias que garantizan el éxito son: (1) Los conocimientos, que derivan de la aplicación de una técnica específica. (2) Las habilidades, que se adquieren mediante capacitación y experiencia, y (3) Las cualidades que están relacionados con rasgos o características personales, siendo más difíciles de obtener y modificar a corto plazo. **(p.46)**

Adicionalmente, la clasificación de las competencias laborales son: a) la motivación, refiriéndose a todos aquellos intereses que una persona desea consistentemente. b) las características, aquellas características físicas, y respuestas consistentes a cierta situación dada. c) Concepto propio, todas aquellas actitudes, valores, o imagen de sí mismo. d)

Conocimiento, entendido como la información que una persona posee sobre áreas específicas. e) La habilidad, entendida como la capacidad de desarrollar cierta tarea física o mental.

▪ **Indicadores utilizados para el estudio de las Competencias y Habilidades:**

1) Nivel de Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controlada las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p 35)

2) Grado de Adaptabilidad

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. (Alles,2002, p 34)

3) Nivel de Conocimiento

Según la RAE, El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

4) **Logro de objetivos**

El logro de objetivos es uno de los caminos, que nos lleva a la felicidad, a la satisfacción a autorrealizarnos y a vivir de la manera que anhelamos. Un buen ejemplo son las empresas o entidades que por medio del logro de objetivos llegan a la cima fácil y rápidamente, mientras ven otras empresas que simplemente viven el momento y actúan cuando tienen que hacerlo pero sin nada previsto, las cuales llegan a un punto donde su crecimiento se limita completamente.

5) **Grado de Proactividad**

Según la RAE, La proactividad hace referencia a una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa sobre su propia vida y trabajan en función de aquello que creen puede ayudarlos a estar mejor. Pero la proactividad no se limita a una toma de decisiones o a iniciar un proyecto: implica además hacerse cargo de que algo hay que hacer para que los objetivos se concreten y buscar el cómo, el dónde y el por qué.

C.Satisfacción Laboral

Pérez & Oteo (2006) sostienen que “la satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo.” (p. 172)

La satisfacción en el trabajo está fundamentada en gran medida en la valoración que la persona realiza de su contexto laboral, podemos entender la íntima vinculación que se establece entre satisfacción y clima, que como hemos visto, no es sino la percepción de las características que el

Individuo tiene de su organización. (**Ibíd., p. 172**)

González (2006) “La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso.” (**p. 117**)

En síntesis para desarrollar un clima organizacional óptimo es necesario considerar algunos puntos, como mejorar los niveles y canales de comunicación tanto interno como externo, ejercer un liderazgo positivo, facilitar la accesibilidad para la toma de decisiones de cada trabajador, sistemas remunerativos que compensen el esfuerzo de cada trabajador o asignar una carga de trabajo saludable, entre otros.

▪ **Teorías de la Satisfacción Laboral**

En una investigación de **Fuentes (2012)**, se menciona a **Koontz & Weihrich (2004)**, en donde se señala que “la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado.” (**p. 27**)

A través de su tesis, se mencionan algunas teorías que explican la satisfacción laboral, y cómo las personas conciben sus ideas para rendir en sus trabajos. (**Ibíd., p.27-30**)

a) **Teoría del ajuste en el trabajo**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el

ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

b) Teoría del grupo de referencia social

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

c) Teoría de la discrepancia

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en

función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

En síntesis, la satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

d) Teoría de los eventos situacionales

¿Por qué algunos empleados que ocupan puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales:

- ✓ **Características situacionales:** son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de

promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.

- ✓ **Eventos situacionales:** son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo.

Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

- **Efectos de la Satisfacción Laboral**

Chiavenato (2005) plantea que: “las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.”(p.17)

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas.

- **Indicadores utilizados para el estudio de la Satisfacción Laboral:**

- 1) **Nivel de Ascensos**

Maricruz Torres, refuerza esta idea señalando que el reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o un ascenso.

- 2) **Ambiente físico**

Los factores físicos se determinan por aquellas cosas que suelen estresar a los trabajadores y ocasionando un ambiente de trabajo que de ello depende el desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa ya que pueden generar un ambiente agradable o estresante en las personas que trabajan en la empresa.

- 3) **Nivel de Interacción social**

La interacción consiste en la comprensión y estudio de la figura de los sistemas de comunicación. Es decir la vida comprendida, percibida y vivida como relaciones que se mueven y son movidas por su acción recíproca y con otras relaciones. (**Galindo, 2005, p. 557- 558**)

- 4) **Nivel de Recompensas**

Reconocimiento versus compensación. Muchas empresas no consideran el reconocimiento como parte fundamental de sus prácticas de gestión. Y muchos directivos piensan que el aumento salarial es el único premio que necesitan los empleados, explica Raciél Sosa, director de desarrollo para Great Place to Work Institute.

5) Grado de Estabilidad laboral

Según **Socorro (2006)** la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello que al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

2.2.2.5. Factores del Desempeño Laboral.

Según **Cortes (2000)** el desempeño laboral de los colaboradores de una organización depende de dos tipos de factores:



Figura 5: Factores del Desempeño Laboral
Fuente: Cortes (2000)

1) Factores Externos

El autor considera que los factores externos son los que provienen de las características de las organizaciones, por ejemplo: las políticas de la institución, el

sistema de incentivos, los ambientes grupales, los estilos de dirección, la organización de jerarquías, la distribución del trabajo, los sistemas de producción y las políticas y gestión de talento humano, etc.

2) Factores Internos

Los factores internos son los que se derivan de sus características de personalidad, tales como: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de sus emociones, de sus valores, etc. **(p.37)**

Por otro lado, **Quintero, africano & Faría (2008)**, el desempeño de los colaboradores, en buena medida, se encuentra influenciado por los siguientes factores:

1) La satisfacción del trabajador

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables (de placer o dolor) que perciben los colaboradores respecto al trabajo que realizan, como resultado se produce actitudes laborales específicas. Este factor mantiene relación con la actividad laboral y la estructura organizacional (lo estructural, lo humano y lo técnico); a su vez, informa a los administradores los efectos que tendrán las tareas en el comportamiento del colaborador.

2) Autoestima

Se establece como el sistema de necesidades organizacionales del individuo, sea estos los deseos de ser reconocido en el equipo de trabajo, mostrar sus habilidades

o lograr nuevas aspiraciones en la organización. Este factor determina soluciones a situaciones conflictivas de personalidad (trastornos depresivos), pues valora los atributos propios (visibiliza el éxito).

3) Trabajo en equipo

La interacción interpersonal optimiza las actividades laborales, por ejemplo la satisfacción de los usuarios después de recibir un servicio resulta gratificante para el colaborador; este resultado figura en el ámbito interno, cuando el trabajador pertenece a un equipo de trabajo que permite desarrollar la calidad de su talento.

Es importante reconocer que las acciones del equipo responden proporcionalmente al comportamiento de sus integrantes, por lo tanto el aporte de cada individuo es considerado para realizar un trabajo efectivo.

4) Capacitación para el trabajador

La responsabilidad para ejecutar este factor recae en el departamento de recursos humanos o talento humano, la finalidad es desempeñar eficientemente el trabajo, pero a la vez, brinda herramientas e información de calidad y utilidad que enriquecen el conocimiento del colaborador. (p. 39 - 41)

2.2.2.6. La gestión del desempeño en las organizaciones.

Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas, para que éstas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.



Figura 6: Gestión del desempeño: fases y relación con otros elementos de la gestión de RRHH.

Fuente: Ruiz (2004).

Chiavenato (2007) refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,” si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

▪ **Beneficios para el Individuo**

Los beneficios que tiene para el individuo son:

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y Asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminarios, etc., las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc)
- ✓ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos dela empresa.
- ✓ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- ✓ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- ✓ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- ✓ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

▪ **Beneficios para el Jefe**

El jefe tiene la oportunidad de:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

- ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

- **Beneficios para la Empresa**

Dentro de los beneficios que tiene para la empresa se encuentran los siguientes:

- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- ✓ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- ✓ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.2.2.7. Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño.

- ✓ **Conceptualización:** Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.
- ✓ **Desarrollo:** Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).
- ✓ **Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.
- ✓ **Retroalimentación:** Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.
- ✓ **Evaluación:** Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según **Ruiz (2004)**, es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

Adicional, los responsables del manejo de este factor tan importante como es el ser humano, deben estar pendientes de que todos los beneficios que le compete estén al día ya que eso es clave para el correcto desempeño de los mismos.

2.2.2.8. Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Luego de una explicación y análisis conceptual de las dos nociones (clima organizacional y desempeño laboral) se establece que existe una relación directamente proporcional.

Cortes (2000); ya que a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral y viceversa. Es decir, que cuando se ha producido un cambio en el clima organizacional, cuando se modifican las percepciones compartidas por todos los miembros, se produce también un cambio en el desempeño de las actividades de trabajo, en las relaciones interpersonales, sociales y en el entusiasmo individual de ejercer su tarea.

Este vínculo que relaciona una definición con otra posibilita que los colaboradores se sientan cómodos de trabajar en la organización, con un ambiente social agradable basado en la confianza y respeto de los integrantes, sentirse respaldados por los líderes administrativos, quienes facilitan un flujo comunicativo cordial, trato adecuado, oportunidades de participación y compensaciones justas; Si una empresa o institución trabaja en optimizar estos dos componentes, a corto, mediano o largo plazo se obtendrá sin lugar a dudas el mejoramiento estructural en conjunto. **(p.43)**

Kaplún (2002), se recuerda que una organización al ser una estructura orgánica posee variaciones estacionarias (períodos de productividad y pérdida), variaciones que se produce tanto en el ambiente interno (despidos, aumentos de sueldo, asensos, cambios de jefatura, etc.) como en el ambiente externo de la organización; Si se realiza el diagnóstico del clima y desempeño como propuesta para reducir estas debilidades, se debe tener presente que la modificación de estas variables está sujeta a un proceso gradual y continuo, por lo que los resultados, en algunos casos, serían inmediatos y en otros tomarás más tiempo; incluso más que el pronosticado. (p.11)

En síntesis la relación recíproca del clima y desempeño implican, también, un tema meramente estructural que es la identidad organizativa; mejorar estos dos factores incrementan el grado de compromiso de los colaboradores con los objetivos, la misión, la visión y los valores organizativos; situación que fortalece la identidad organizacional y reduce los índices de ausentismo y rotación, esto influye directamente en la tasa de productividad y calidad del servicio o producto.

2.3. Glosario

- **Clima Organizacional:** Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman. (Forehand y Gilmer).
- **Coaching:** Es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

- **Competencias.** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comportamiento Organizacional: Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

- **Competitividad:** Está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Cultura organizacional. Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

- **Cultura:** Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización.
- **Desarrollo de recursos humanos.** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

Desempeño Laboral: El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Eficacia: Relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos

recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Eficiencia: Nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Evaluación de desempeño. Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

Liderazgo: Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, en la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Motivación Extrínseca: Es el tipo de motivación que nos lleva a hacer algo que no queremos pero. Sabemos que al final habrá una recompensa. Pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

Motivación Intrínseca: Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Productividad. Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

Teoría: Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.

3.2. Hipótesis específicas

El liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.

Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.

La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.

3.3. Identificación de las variables

Variables	Indicadores
<p style="text-align: center;">Variable 1: Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de solución de conflictos. - Nivel de toma de decisiones - Grado de Dirección de grupos - Nivel de Competitividad - Grado de Innovación
	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Comunicación - Nivel de Sociabilidad - Nivel de Cooperación - Nivel de Empatía - Nivel de Participación - Integración grupal
	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Reconocimiento laboral - Nivel económico (Beneficios) - Nivel Social (Beneficios) - Nivel de apoyo al Desarrollo profesional - Nivel de Seguridad laboral - Nivel de Autorrealización
<p style="text-align: center;">Variable 2: Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Capacitación - Nivel de Trabajo en equipo - Grado de Satisfacción - Nivel de Condiciones de trabajo - Nivel de Compromiso
	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Autocontrol - Grado de Adaptabilidad - Nivel de Conocimiento - Logro de objetivos - Grado de Proactividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Ascensos - Ambiente de trabajo - Nivel de Interacción social - Nivel de Recompensas - Grado de Estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia

3.4. Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA
Variable 1: Clima Organizational	Liderazgo	- Capacidad de Solución de conflictos	1 2 3	Escala de Likert Nunca..... (1) Muy pocas veces....(2) Algunas veces.....(3) Casi siempre..... (4) Siempre..... (5)
		- Nivel de toma de decisiones	4 5	
		- Nivel de Dirección de grupos		
		- Nivel de Competitividad		
		- Grado de Innovación		
	Relaciones Interpersonales	- Nivel de Comunicación	6 7	
		- Nivel de Sociabilidad	8 9	
		- Nivel de Cooperación	10 11	
		- Nivel de Empatía		
		- Nivel de Participación		
		- Integración grupal		

	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Reconocimiento laboral - Nivel económico (Beneficios) - Nivel Social (Beneficios) - Nivel de Desarrollo profesional - Nivel de Seguridad laboral - Nivel de Autorrealización 	<p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p>	
Variable 2: Desempeño Laboral	Nivel de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Capacitación - Nivel de Trabajo en equipo - Grado de Satisfacción - Nivel de Condiciones de trabajo - Nivel de Compromiso 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p>Escala de Likert</p> <p>Nunca.....</p> <p>(1)</p> <p>Muy pocas veces....(2)</p> <p>Algunas veces.....(3)</p> <p>Casi siempre.....</p> <p>(4)</p> <p>Siempre.....</p> <p>.(5)</p>

	Competencias y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Autocontrol - Grado de Adaptabilidad - Nivel de Conocimiento - Logro de objetivos - Grado de Proactividad 	<p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p>	
	Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Ascensos - Ambiente de trabajo - Nivel de Interacción social - Nivel de Recompensas - Grado de Estabilidad laboral 	<p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p>	

Elaboración propia

3.5. Matriz de Consistencia (Ver Anexo)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

4.1.1. Tipo

El tipo de investigación es cuantitativa. Sampieri, Collado, & Baptista (2003) nos dice que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”.

4.1.2. Niveles

Los niveles de investigación a utilizar : descriptivo y correlacional.

Descriptivo.- Hernández, Fernández & Baptista (2014), señalan que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 153)

Correlacional.- Sampieri (2014) nos indican que “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (p. 157).

4.2. Diseño de la Investigación

En el presente estudio de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño es no experimental de corte transversal; para lo cual **Hernández, et al (2014)** lo definen como “aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

Hernández, et al. (2014) señalaron que los diseños no experimentales transversales se encargan de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.152).

Presenta el siguiente esquema:

$$\boxed{M - O_{x_1} r O_{y_2}}$$

Dónde:

M : Muestra

O : Observación

V₁ : Clima Organizacional

V₂ : Desempeño Laboral

r : En razón de, influencia

4.3. Unidad de Análisis

Conformado por 150 empleados, de las diferentes áreas de la empresa Sociedad Agrícola Virù, empresa dedicada a la exportación de productos agroindustriales, cuya visión es ser el productor preferido de alimentos de calidad Premium y marcas reconocidas en el mundo.

4.4. Población de estudio

La población estuvo conformada por 150 empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virù S.A, ubicado en Av. Industrial Centinela N° 210, Provincia de Chincha, Distrito de Chincha Baja, Departamento de Ica. Tal como se detalla a continuación:

Tabla 6:

Distribución de la población de empleados de la empresa SAVSA

Áreas	Cantidad
RR.HH	20
Logística	15
Contabilidad	15
Mantenimiento	15
Producción	25
Sanidad	10
Calidad	10
Almacén	10
Empaque	15
SS.GG	15
Total	150

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa Sociedad Agrícola Virù S.A. 2016.

4.5. Tamaño y selección

Para el cálculo de tamaño de la muestra se utilizó y se empleó el muestreo probabilístico de aleatorio simple, a través de la siguiente fórmula:

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 N (p \cdot q)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p \cdot q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

p= Taza de éxito

q= Taza de fracaso

E= Error de precisión

CÁLCULO DE LA MUESTRA DE LA POBLACIÓN CONFORMADA POR 150 EMPLEADOS

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 150 \times (0.5 \cdot 0.5)}{(0.05)^2 \times 149 \times (1.96)^2 \times (0.5 \cdot 0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 150 \times 0.25}{0.0025 \times 149 \times 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \boxed{108}$$

4.6. Técnicas de recolección de datos

4.6.1. Métodos

El método a utilizar en la presente investigación es: Hipotético – Deductivo. **Sabino (2010)** nos dice que “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica” (p. 151).

El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

4.6.2. Técnicas

Las técnicas a emplearse en la investigación son:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.-** Se hará mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible, estas pueden ser en libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.-** Este tipo de información se obtendrá mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

4.6.3. Instrumentos de recolección de Información

El instrumento a utilizar en el presente estudio es el cuestionario. **Bernal (2013)** nos indica que es “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación” (p. 217).

Por lo que se elaboraron los siguientes cuestionarios:

Cuestionario 1: Clima Organizacional

Se va aplicar el instrumento de Clima Organizacional, que contiene 17 ítems dirigidos a los empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A, las mismas que son preguntas cerradas (Escala de Likert), donde se les explica las instrucciones de cómo debe ser llenado el cuestionario.

Cuestionario 2: Desempeño Laboral

Se va aplicar el instrumento de Desempeño Laboral, que contiene 15 ítems dirigidos a los empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A, las mismas que son preguntas cerradas (Escala de Likert), donde se les explica las instrucciones de cómo debe ser llenado el cuestionario.

Ficha Técnica

Técnica: Encuesta

Instrumento: Escalas de Clima Organizacional

Autor: Bonifacio Wendy – Falconi Mónica

Año: 2016

Monitoreo: Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método Alpha de Cronbach

Ámbito de aplicación: Empleados de las diferentes áreas de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – Chincha Baja.

Forma de Administración: Grupal

El cuestionario está dividido en tres dimensiones:

Liderazgo: Se formulan 5 preguntas (**Ítems 1, 2, 3, 4, 5**)

Relaciones Interpersonales: Se formulan 6 preguntas (**ítems 6,7, 8, 9, 10,11**)

Motivación: Se formulan 6 preguntas (**ítems 12, 13, 14, 15, 16, 17**)

Calificación:

Nunca..... (1)

Muy pocas veces..... (2)

Algunas veces..... (3)

Casi siempre..... (4)

Siempre.....(5)

Ficha Técnica

Técnica: Encuesta

Instrumento: Escalas de Desempeño Laboral

Autor: Bonifacio Wendy – Falconi Mónica

Año: 2016

Monitoreo: Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método Alpha de Cronbach

Ámbito de aplicación: Empleados de las diferentes áreas de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – Chincha Baja.

Forma de Administración: Individual

El cuestionario está dividido en tres dimensiones:

Nivel de Productividad: Se formulan 5 preguntas (**Ítems 1, 2, 3, 4, 5**)

Competencias y Habilidades: Se formulan 5 preguntas (**ítems 6,7, 8, 9, 10**)

Satisfacción Laboral: Se formulan 5 preguntas (**ítems 11, 12, 13, 14, 15**)

Calificación:

Nunca..... (1)

Muy pocas veces.....(2)

Algunas veces.....(3)

Casi siempre..... (4)

Siempre.....(5)

4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el procesamiento de datos se va a utilizar el software SPSS versión 22 en español, siguiendo el siguiente procedimiento:

Estadística descriptiva: Tabla de frecuencias, gráficas y su respectiva interpretación y/o análisis.

Estadística inferencial: La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Spearman, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos del estudio se han utilizado criterios para la presentación e interpretación de los resultados descriptivos acerca de las variables de estudio, Clima Organizacional y desempeño laboral con los rangos, nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre, siempre.

Los resultados se presentan y analizan en las tablas y figuras del siguiente apartado.

5.1. Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presentan los resultados a nivel descriptivo correlacional para las variables de estudio, Clima Organizacional y Desempeño Laboral, respectivamente.

En principio detallaremos las tablas y los gráficos de cada uno de los indicadores trabajados, conformados por los cuestionarios validados para la variable 1 clima organizacional y para la variable 2 desempeño laboral

CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1: Liderazgo (ver tablas y gráficos)

Tabla 7:

Capacidad de Solución de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
Muy pocas veces	88	81%
Algunas Veces	19	18%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100.00%

Elaboración propia

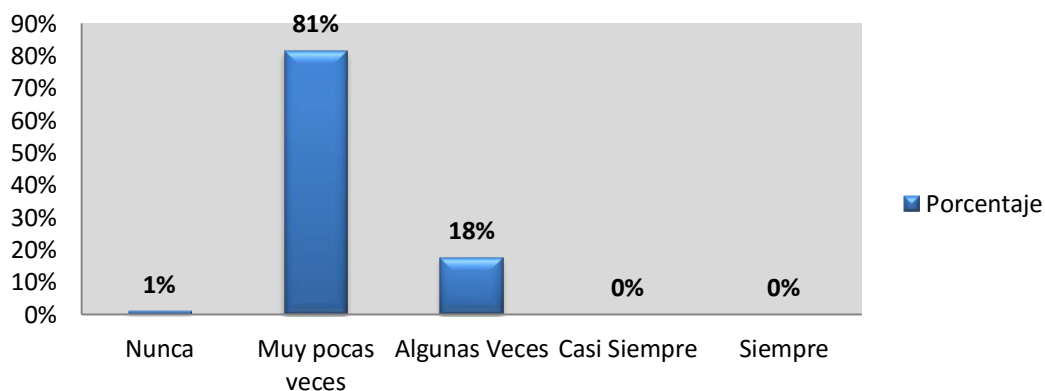


Figura 7: Capacidad de Solución de conflictos reducir letra?

DESCRIPCIÓN

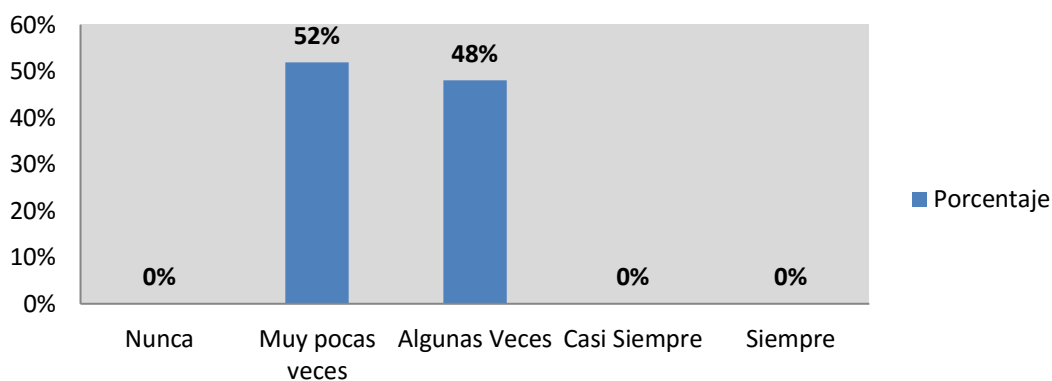
Como se aprecia en la tabla (7) y la figura (7), a la pregunta ¿Considera usted que la capacidad de su jefe de su jefe inmediato es bueno para manejar conflictos y dar solución a los mismos? el **81%** de los sujetos encuestados respondieron, muy pocas veces, el **18%** respondieron algunas veces y el **1%** respondieron nunca.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces los jefes inmediatos solucionan conflictos del personal de la empresa, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que algunas veces los jefes inmediatos dan solución a los conflictos del personal de la empresa.

Tabla 8:*Nivel de Toma de decisiones*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	56	52%
Algunas Veces	52	48%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia**Figura 8:** Nivel de toma de decisiones**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla (8) y la figura (8), a la pregunta ¿Su jefe inmediato le brinda autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades? el **52%** de los sujetos encuestados respondieron, muy pocas veces, el **48%** respondieron algunas veces.

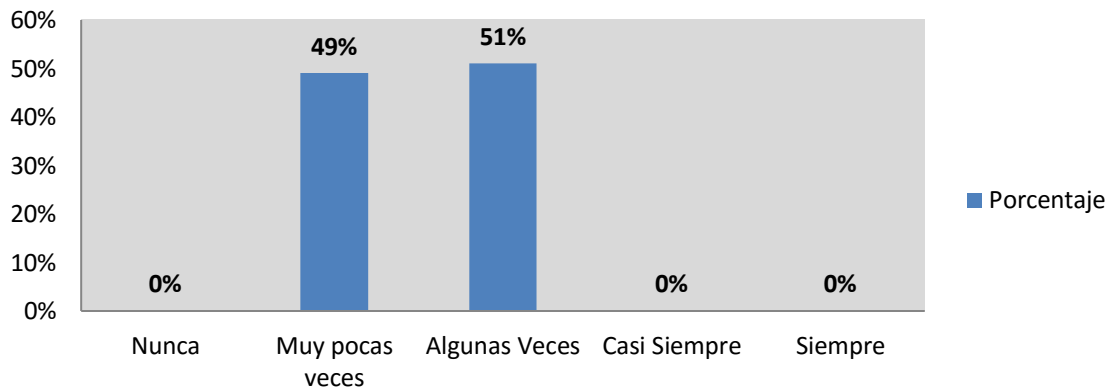
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces su jefe inmediato le brinda autonomía para la toma de decisiones, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que algunas veces los jefes inmediatos les brindan autonomía para la toma de decisiones

Tabla 9:*Nivel de Dirección de Grupos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	53	49%
Algunas Veces	55	51%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 9:** Nivel de Dirección de grupos**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla (9) y la figura (9), a la pregunta ¿Su jefe inmediato cuenta con las habilidades necesarias para dirigir grupos de trabajo? el **51%** de los sujetos encuestados respondieron algunas veces el **49%** respondieron muy pocas veces.

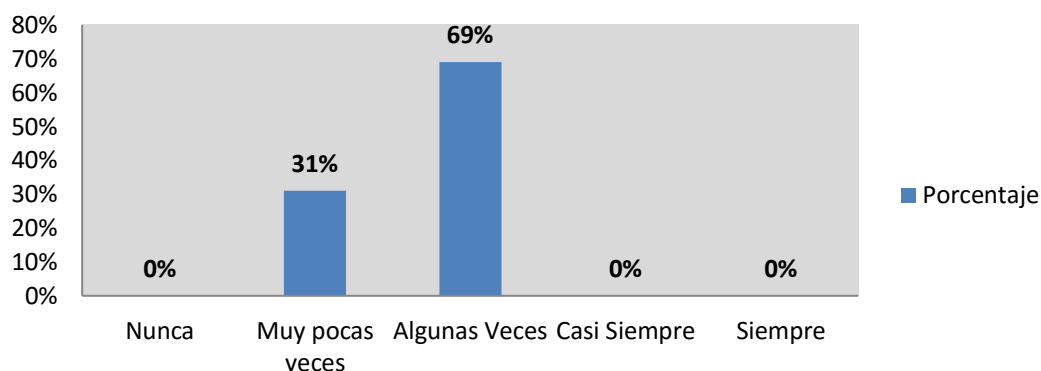
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces su jefe inmediato cuenta con habilidades para dirigir los grupos de trabajo, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces los jefes inmediatos cuentan con habilidades para dirigir los grupos de trabajo.

Tabla 10:*Nivel de Competitividad*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	34	31%
Algunas Veces	74	69%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 10:** Nivel de Competitividad**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla (10) y la figura (10), a la pregunta ¿Considera usted adecuado el nivel de competitividad de su jefe para el ejercicio de su función? el **69%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **31%** respondieron muy pocas veces.

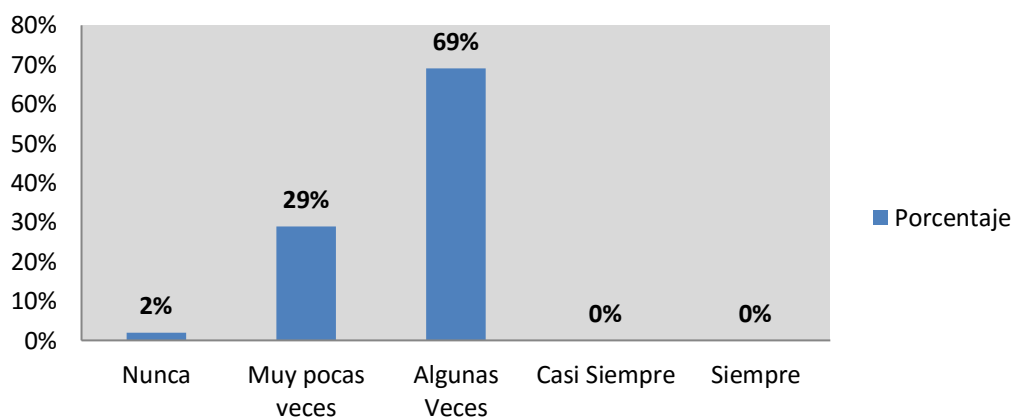
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces su jefe cuenta con un adecuado nivel de competitividad para ejercer sus funciones, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces sus jefes cuentan con un adecuado nivel de competitividad.

Tabla 11:*Grado de Innovación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2%
Muy pocas veces	31	29%
Algunas Veces	75	69%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 5:** Grado de Innovación**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 11 y la figura 11, a la pregunta ¿El grado de innovación en los empleados de buscar, proponer mejoras en su trabajo y desarrollar sus propias ideas es motivado por su jefe? el **69%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces el **29%**, respondieron muy pocas veces, y el **2%** respondieron nunca.

INTERPRETACIÓN

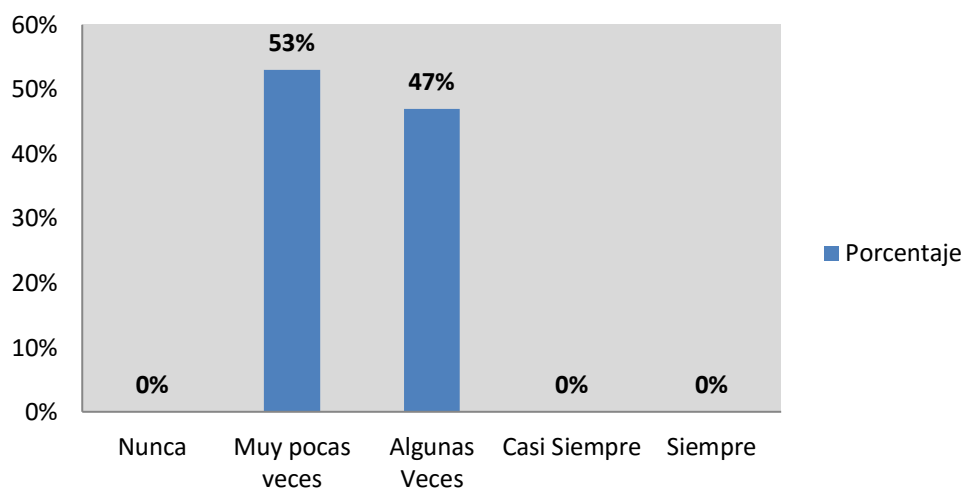
Por lo que se colige que algunas veces los jefes apoyan las innovaciones de los empleados de proponen ideas para la mejora en su trabajo, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces los jefes apoyan las innovaciones que proponen los empleados para las mejoras en su trabajo

Dimensión 2: Relaciones Interpersonales

Tabla 12:*Nivel de Comunicación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	57	53%
Algunas Veces	51	47%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 12:** Nivel de Comunicación**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 12 y la figura 12, a la pregunta ¿Considera usted que el nivel de comunicación con su jefe inmediato es el adecuado para la realización de sus actividades? el **53%** de los sujetos encuestados respondieron, muy pocas veces, el **47%** respondieron algunas veces.

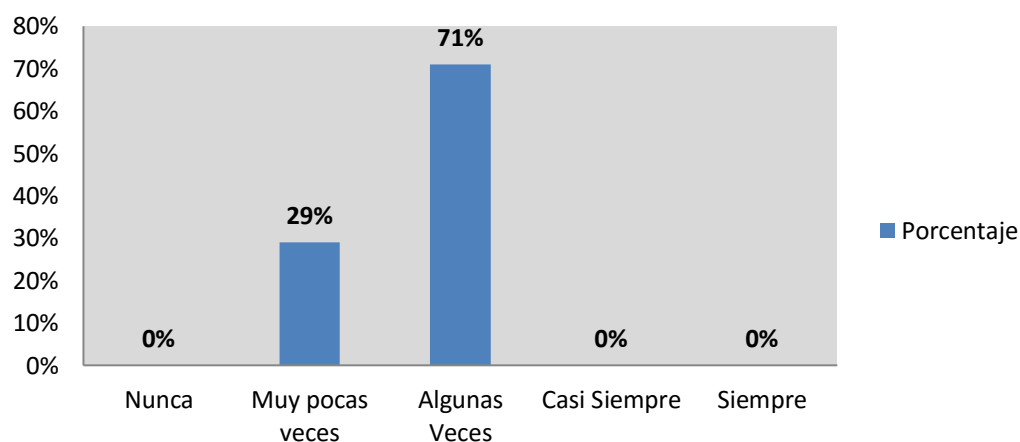
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces la comunicación con su jefe es el adecuado, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que algunas veces el nivel de comunicación con su jefe es el adecuado .

Tabla 13:*Nivel de Sociabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	31	29%
Algunas Veces	77	71%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 13:** Nivel de Sociabilidad**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 13 y la figura 13, a la pregunta ¿Cuándo usted necesita información de otras dependencias, el nivel de sociabilidad es bueno para conseguirlo fácilmente? el **71%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces el **29%** respondieron muy pocas veces.

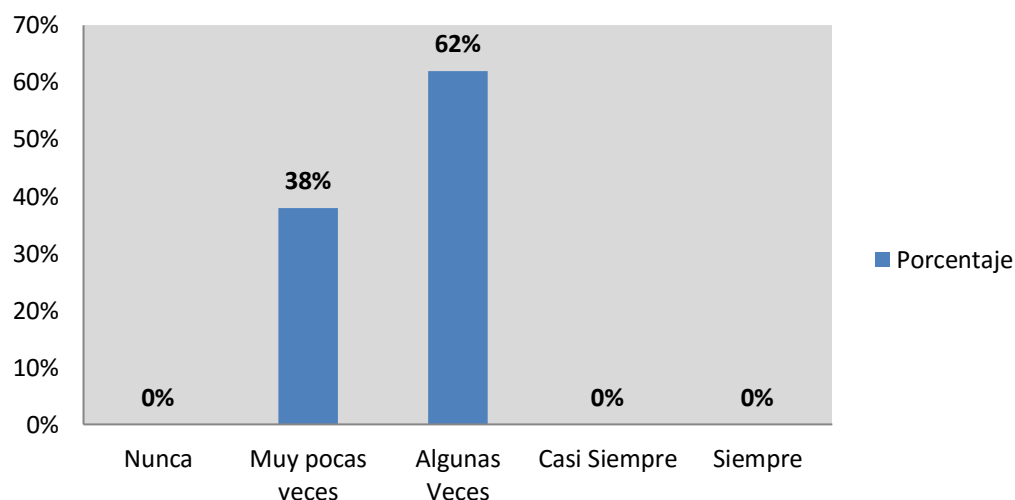
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces hay una adecuada sociabilización con áreas de otra dependencia, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces hay una adecuada sociabilización entre áreas de otra dependencia.

Tabla 14:*Nivel de Cooperación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	41	38%
Algunas Veces	67	62%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 14:** Nivel de Cooperación**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 14 y la figura 14, a la pregunta ¿Existe cooperación entre los miembros de las diferentes dependencias, para la resolución de problemas y logros de objetivos? el **62%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **38%** respondieron muy pocas veces.

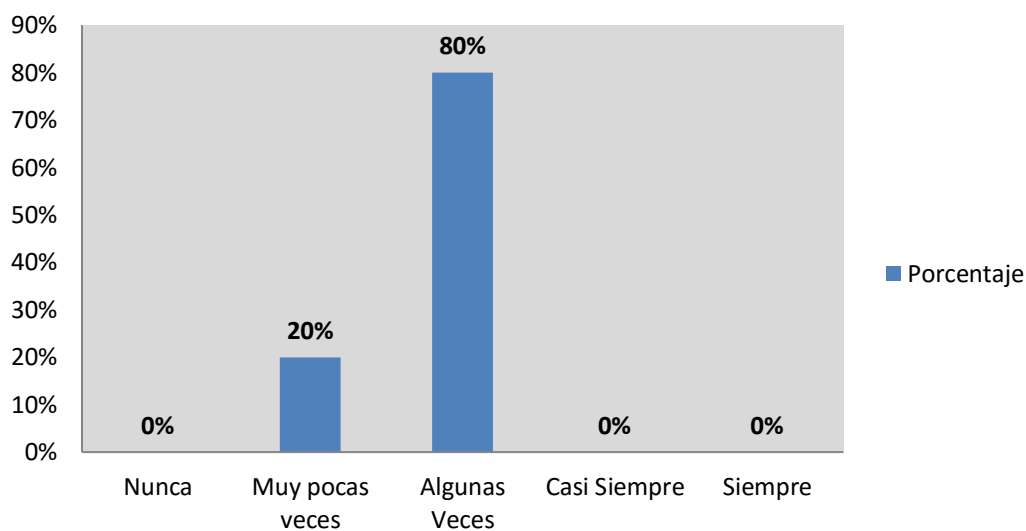
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces hay cooperación entre miembros de diferentes dependencias para la solución de problemas y logros de objetivos, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces hay cooperación entre miembros de diferentes dependencias para la solución de problemas y logros de objetivos.

Tabla 15:*Nivel de Empatía*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	22	20%
Algunas Veces	86	80%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 15:** Nivel de Empatía**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 15 y la figura 15, a la pregunta ¿Considera usted que el nivel de empatía prima en el entorno laboral? el **80%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **20%** respondieron muy pocas veces.

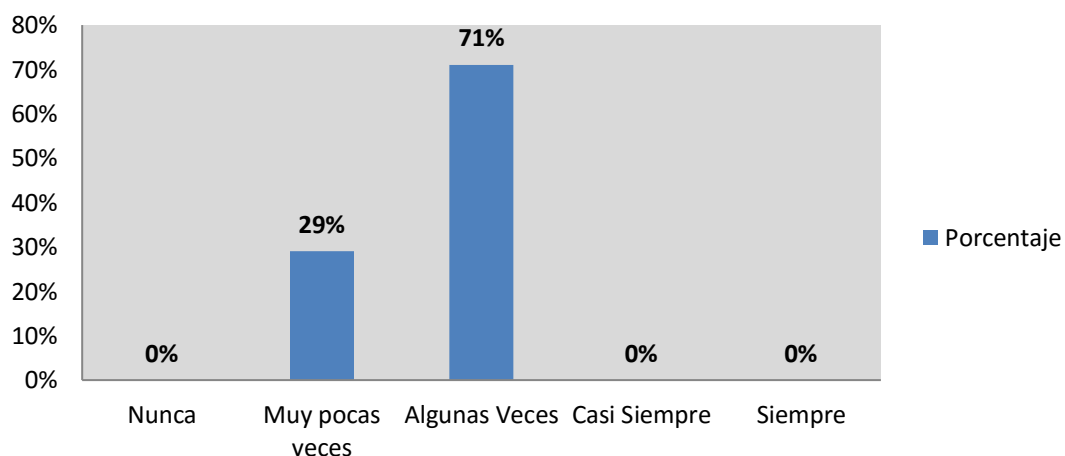
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces el nivel de empatía prima en el entorno laboral, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces el nivel de empatía prima en el entorno laboral.

Tabla 16:*Nivel de Participación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	31	29%
Algunas Veces	77	71%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 16:** Nivel de Participación**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 16 y la figura 16, a la pregunta ¿En las actividades recreacionales, organizadas por la empresa su nivel de participación es el adecuado? el **71%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **29%** respondieron muy pocas veces.

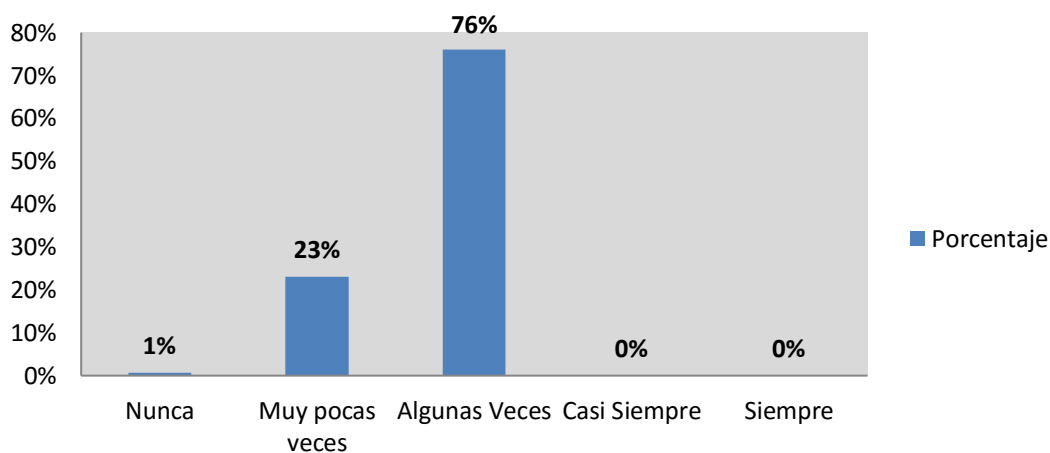
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces los empleados participan en las actividades recreacionales que realiza la empresa, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces participan en las actividades recreacionales que realiza la empresa.

Tabla 17:*Integración Grupal*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
Muy pocas veces	25	23%
Algunas Veces	82	76%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 17:** Integración grupal**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 17 y la figura 17, a la pregunta ¿Existe integración grupal entre los miembros de las diferentes áreas dentro de la empresa? el **76%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **23%** respondieron muy pocas veces, y el **1%** respondieron nunca.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces se da la interacción grupal entre los miembros de diferentes áreas, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces se da la interacción grupal entre los miembros de diferentes áreas.

Dimensión 3: Motivación

Tabla 18:

Nivel de Reconocimiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
Muy pocas veces	63	58%
Algunas Veces	44	41%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

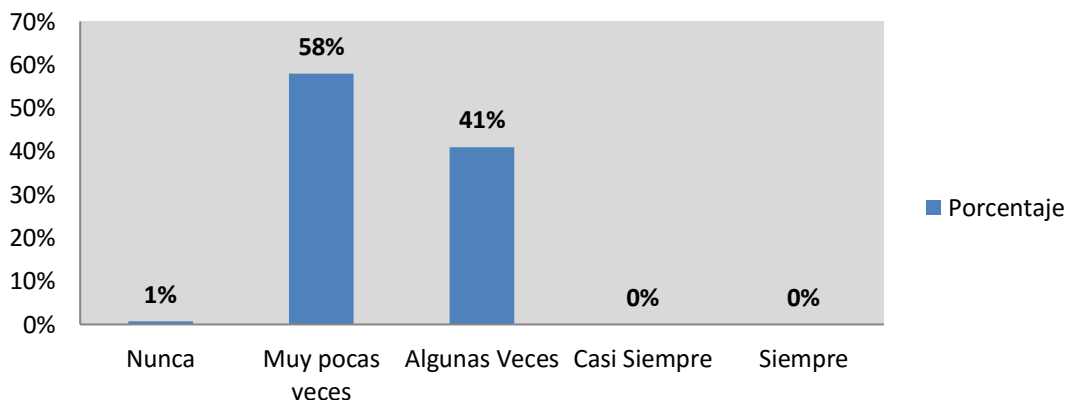


Figura 18: Nivel de Reconocimiento laboral

DESCRIPCIÓN

Como se aprecia en la tabla 18 y la figura 18, a la pregunta ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo? el **58%** de los sujetos encuestados respondieron, muy pocas veces, el **41%** respondieron algunas veces y el **1%** respondieron nunca.

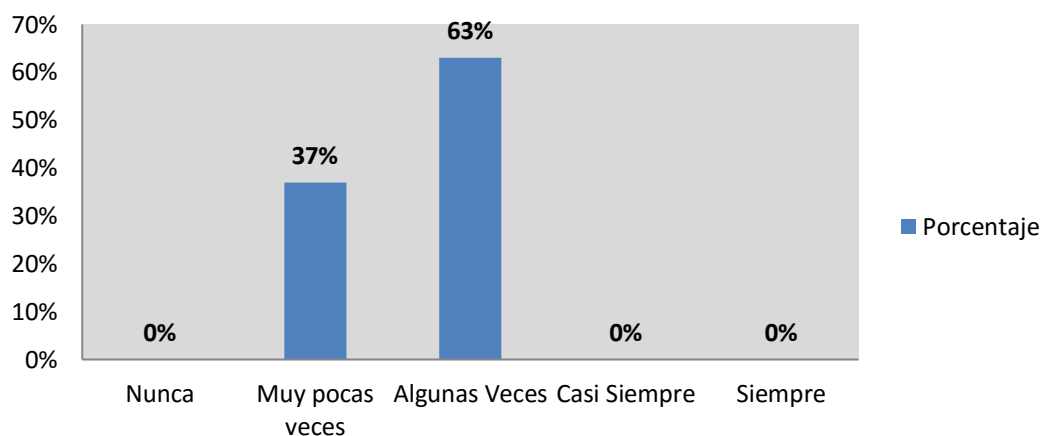
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces su jefe reconoce y valora el trabajo que realiza en la empresa, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que algunas veces su jefe reconoce y valora el trabajo que realiza.

Tabla 19:*Nivel Económico*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	40	37%
Algunas Veces	68	63%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 19:** Nivel económico (Beneficios)**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 19 y la figura 19, a la pregunta ¿Los beneficios económicos que percibe en la empresa satisfacen sus necesidades básicas? el **63%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **37%** respondieron muy pocas veces.

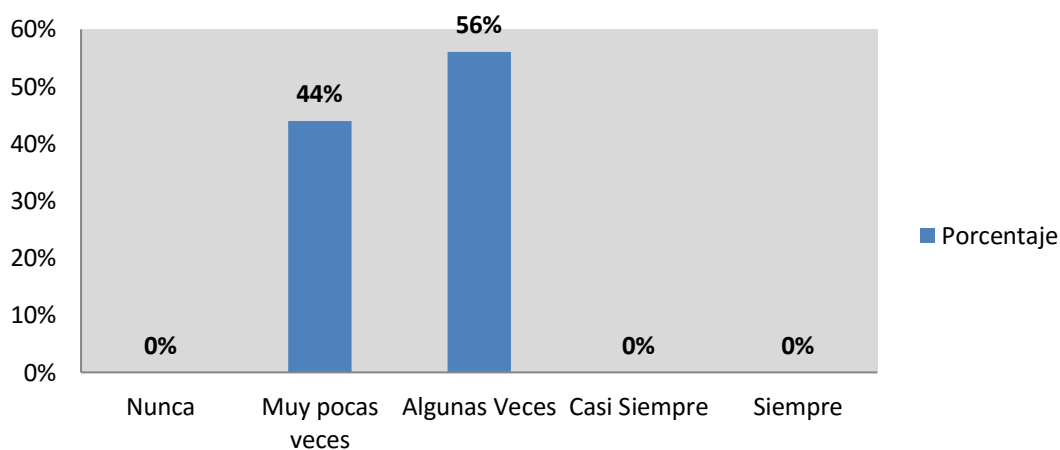
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces son satisfechas las necesidades básicas debido a los ingresos económicos que perciben, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces son satisfechas sus necesidades básicas debido a los ingresos económicos que perciben.

Tabla 20:*Nivel Social*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	47	44%
Algunas Veces	61	56%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 20:** Nivel Social (Beneficios)**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 20 y la figura 20, a la pregunta ¿Considera usted que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa? el **56%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **44%** respondieron muy pocas veces.

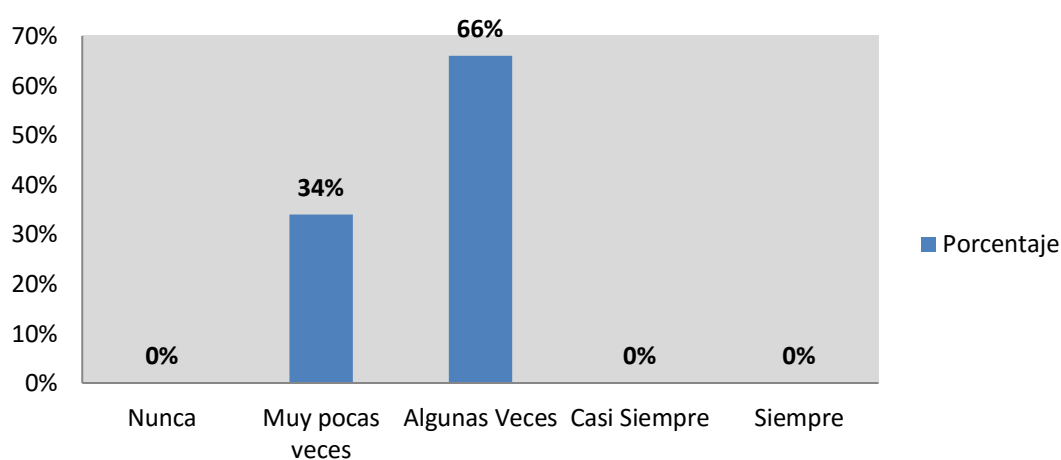
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces su remuneración está por encima de la media en su entorno social, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces su remuneración está por encima de la media del entorno social.

Tabla 21:*Nivel de Apoyo de desarrollo profesional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	37	34%
Algunas Veces	71	66%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 21:** Nivel de apoyo al Desarrollo profesional**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 21 y la figura 21, a la pregunta ¿La empresa brinda beneficios para el desarrollo profesional de sus empleados? el **66%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **34%** respondieron muy pocas veces.

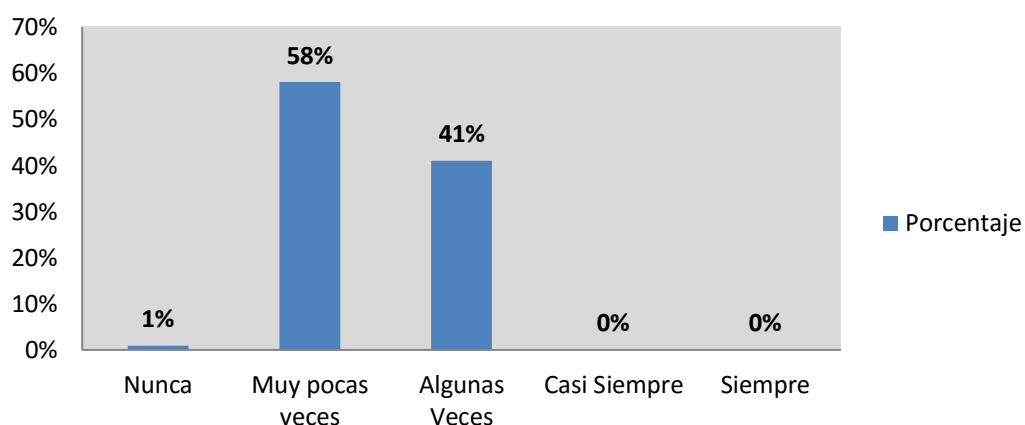
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces la empresa le brinda beneficios para su desarrollo profesional, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces, la empresa le brinda beneficios para su desarrollo profesional.

Tabla 22:*Nivel de Seguridad Laboral*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
Muy pocas veces	63	58%
Algunas Veces	44	41%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 22:** Nivel de Seguridad laboral**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 22 y la figura 22, a la pregunta ¿Se promueve el nivel de seguridad de los trabajadores mediante el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo? el **58%** de los sujetos encuestados respondieron, muy pocas veces, el **41%** respondieron algunas veces y el **1%** respondieron nunca.

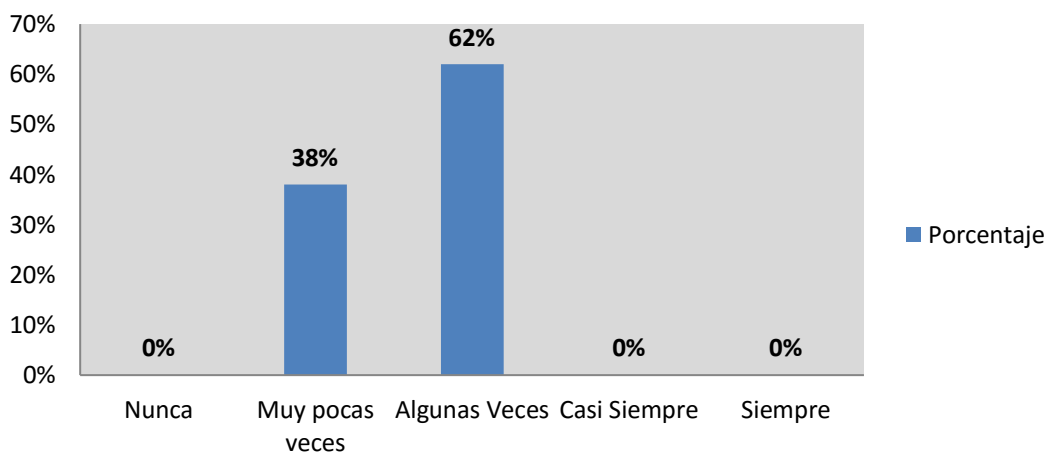
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces se promueve la seguridad de los trabajadores mediante el desarrollo de actividades para la prevención de riesgo, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que algunas veces se promueve la seguridad de los trabajadores mediante el desarrollo de actividades para la prevención de riesgo.

Tabla 23:*Nivel de Autorrealización*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	41	38%
Algunas Veces	67	62%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 23:** Nivel de Autorrealización**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 23 y la figura 23, a la pregunta ¿Considera usted que la empresa anima a los empleados a desarrollar su propio potencial, para alcanzar su nivel de autorrealización? el **62%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **38%** respondieron muy pocas veces.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces la empresa anima a los empleados a desarrollar su potencial para alcanzar su nivel de autorrealización, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces la empresa anima a los empleados a desarrollar su potencial para alcanzar su nivel de autorrealización.

DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión 1: Nivel de Productividad

Tabla 24: Nivel de Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	3%
Muy pocas veces	80	74%
Algunas Veces	25	23%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

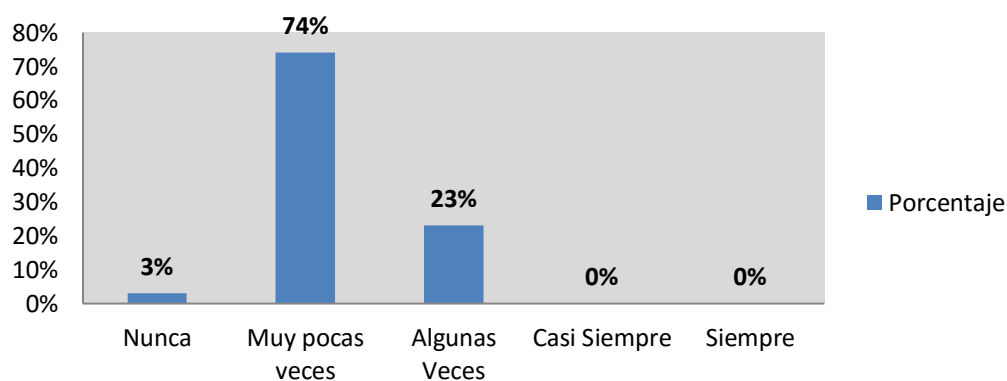


Figura 24: Nivel de Capacitación

DESCRIPCIÓN

Como se aprecia en la tabla 24 y la figura 24, a la pregunta ¿Los cursos de capacitación que brinda la empresa, están de acuerdo con sus intereses y le permiten hacer mejor su trabajo? el **74%** de los sujetos encuestados respondieron, muy pocas veces, el **23%** respondieron algunas veces y el **3%** respondieron nunca.

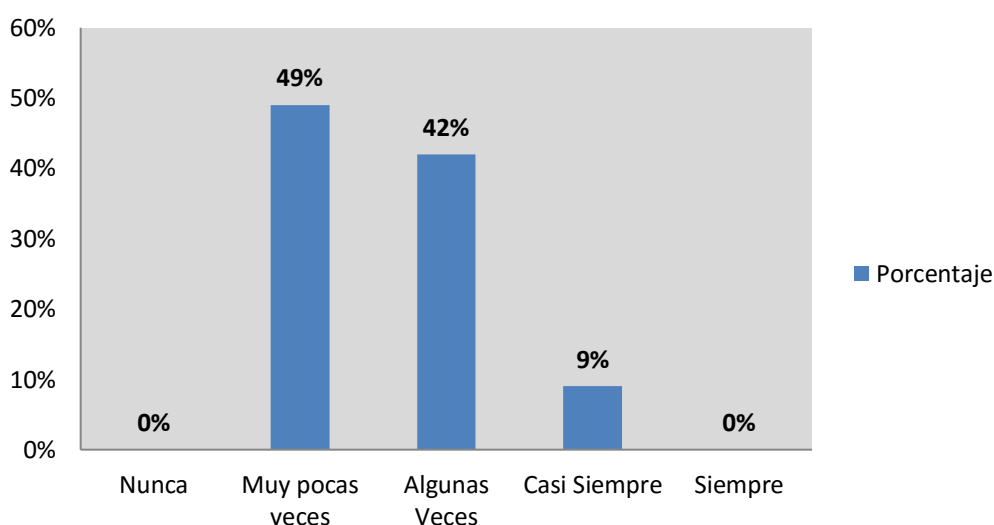
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces las capacitaciones que brinda la empresa están de acuerdo con sus intereses, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que algunas veces las capacitaciones que brinda la empresa están de acuerdo con sus intereses.

Tabla 25:*Nivel de trabajo en equipo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	53	49%
Algunas Veces	45	42%
Casi Siempre	10	9%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 25:** Nivel de Trabajo en equipo**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 25 y la figura 25, a la pregunta ¿A usted le gusta cooperar cuándo se requiere hacer un trabajo en equipo? el **49%** de los sujetos encuestados respondieron, muy pocas veces, el **42%** respondieron algunas veces, y el **9%** respondieron casi siempre.

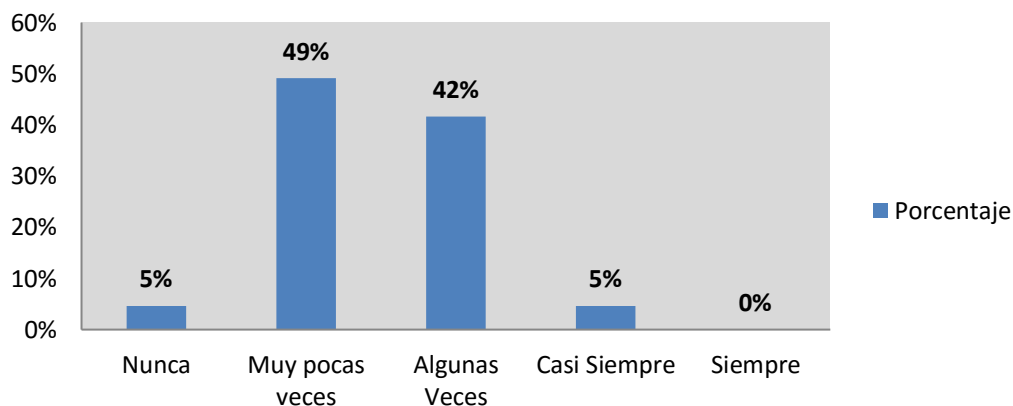
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces el personal coopera cuando se realizan trabajos en equipo, teniendo en cuenta que algunos manifestaron que algunas veces el personal coopera cuando se realizan trabajos en equipo.

Tabla 26:*Grado de Satisfacción*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	5%
Muy pocas veces	53	49%
Algunas Veces	45	42%
Casi Siempre	5	5%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 26:** Grado de Satisfacción**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 26 y la figura 26, a la pregunta ¿El ambiente creado por sus compañeros, es satisfactorio para desarrollar sus capacidades? el **42%** de los sujetos encuestados respondieron algunas veces, el **49%** respondieron muy pocas veces, el **5%** casi siempre, y el **5%** respondieron nunca.

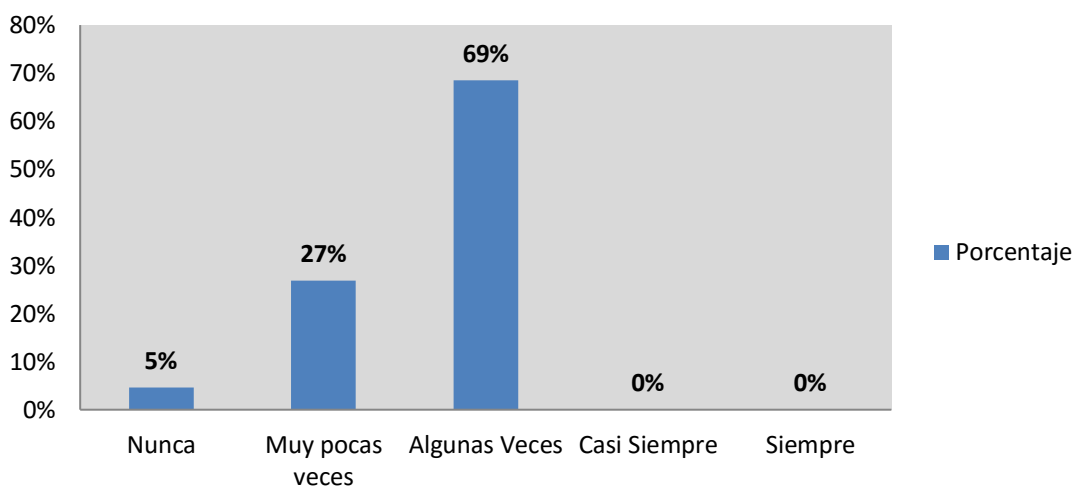
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces el ambiente creado por sus compañeros es satisfactorio para el desarrollo de sus capacidades, teniendo en cuenta que algunos manifestaron que muy pocas veces el ambiente creado por sus compañeros es satisfactorio para el desarrollo de sus capacidades.

Tabla 27:*Nivel de Condiciones de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	5%
Muy pocas veces	29	27%
Algunas Veces	74	69%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 27:** Nivel de Condiciones de trabajo**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 27 y la figura 27, a la pregunta ¿Las condiciones del horario de trabajo le resulta favorable? el **69%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **27%** respondieron muy pocas veces y el **5%** respondieron nunca.

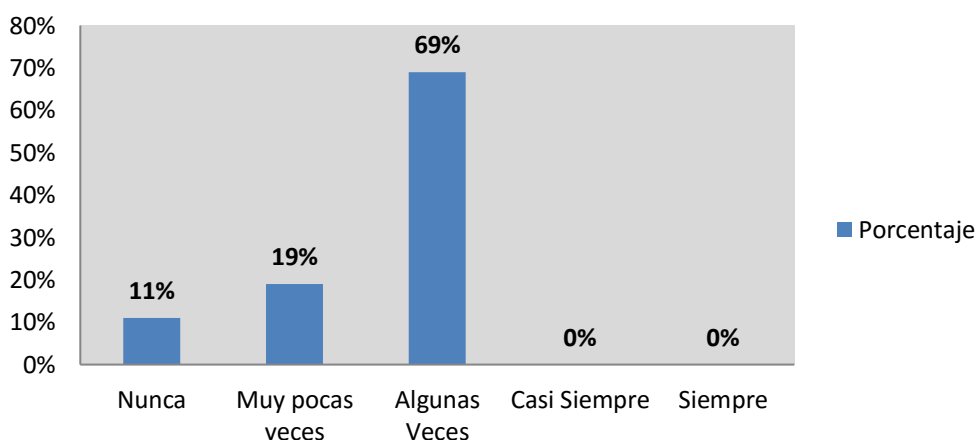
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces el horario de trabajo les resulta favorable, teniendo en cuenta que algunos manifestaron que muy pocas veces el horario de trabajo les resulta favorable.

Tabla 28:*Nivel de Compromiso*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	11%
Muy pocas veces	21	19%
Algunas Veces	75	69%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	99%

Elaboración propia

**Figura 28:** Nivel de Compromiso**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 28 y la figura 28, a la pregunta ¿Considera usted que el nivel de compromiso institucional que asumen los empleados en su labor cotidiana es el adecuado? el **69%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **19%** respondieron muy pocas veces y el **11%** respondieron nunca.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces los empleados asumen su compromiso institucional en su labor cotidiana, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces los empleados asumen su compromiso institucional en su labor cotidiana.

Dimensión 2: Competencias y Habilidades

Tabla 29:

Nivel de Autocontrol

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	19%
Muy pocas veces	47	44%
Algunas Veces	41	38%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

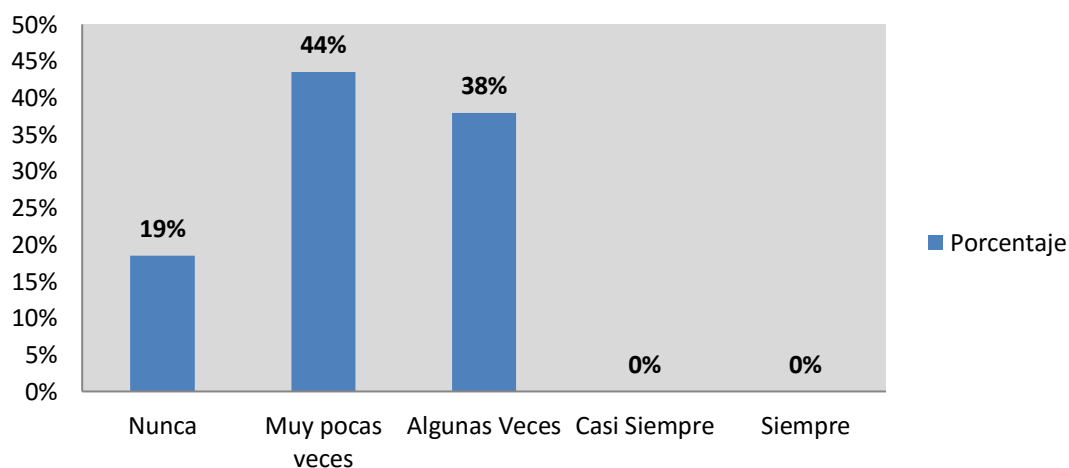


Figura 29: Nivel de Autocontrol

DESCRIPCIÓN

Como se aprecia en la tabla 29 y la figura 29, a la pregunta ¿Es adecuada el manejo del nivel de autocontrol, que usted desarrolla al interior de su empresa? el **44%** de los sujetos encuestados respondieron muy pocas veces, el **38%** respondieron algunas veces y el **19%** respondieron nunca.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces es adecuado el nivel de autocontrol que se desarrolla dentro de la empresa, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que algunas veces es adecuado el nivel de autocontrol que se desarrolla dentro de la empresa.

Tabla 30:
Grado de Adaptabilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	30	28%
Algunas Veces	75	69%
Casi Siempre	2	2%
Siempre	1	1%
Total	108	100%

Elaboración propia

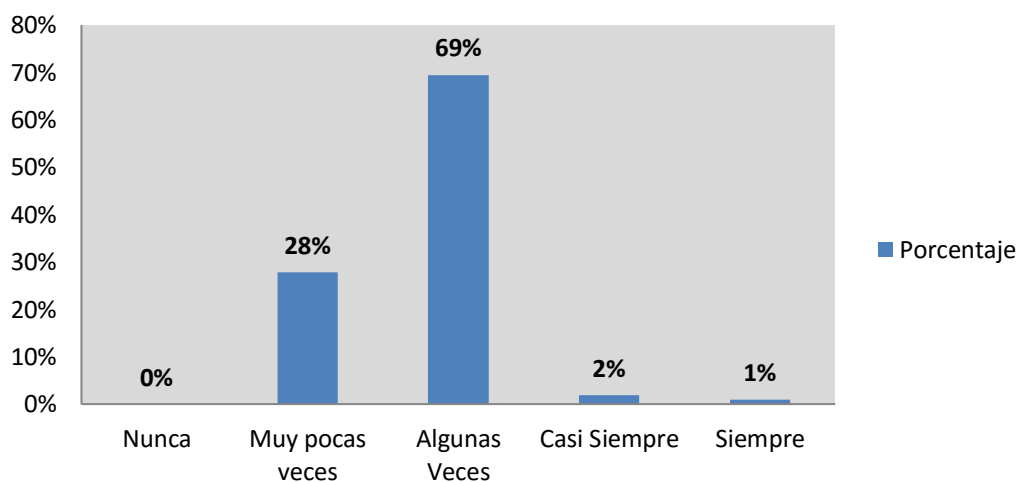


Figura 30: Grado de Adaptabilidad

DESCRIPCIÓN

Como se aprecia en la tabla 30 y la figura 30, a la pregunta ¿Se adapta con facilidad ante un cambio en su puesto de trabajo y/o empresa? el **69%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **28%** respondieron muy pocas veces, el **2%** respondieron casi siempre y el **1%** respondieron siempre.

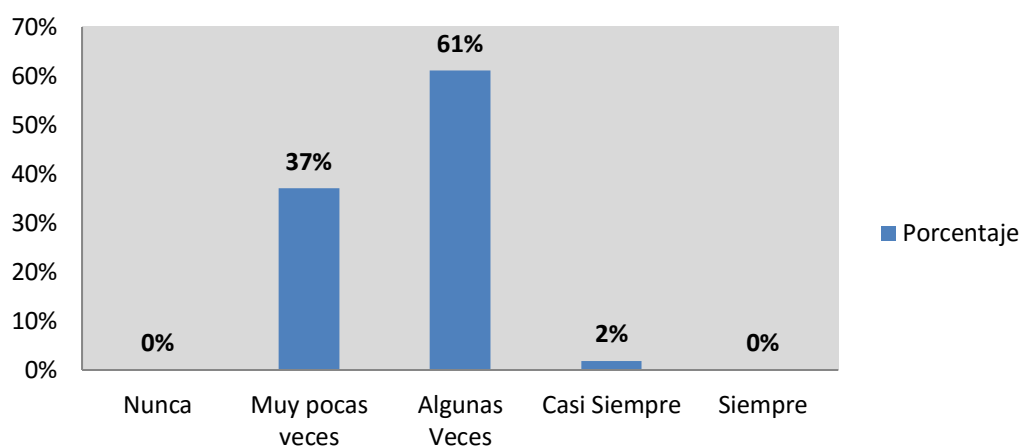
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces se adapta con facilidad al cambio de puesto de trabajo, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces se adapta con facilidad al cambio de puesto de trabajo.

Tabla 31:*Nivel de Conocimiento*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	40	37%
Algunas Veces	66	61%
Casi Siempre	2	2%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 31:** Nivel de Conocimiento**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 31 y la figura 31, a la pregunta ¿Considera usted que tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo? el **61%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **37%** respondieron muy pocas veces y el **2%** respondieron casi siempre.

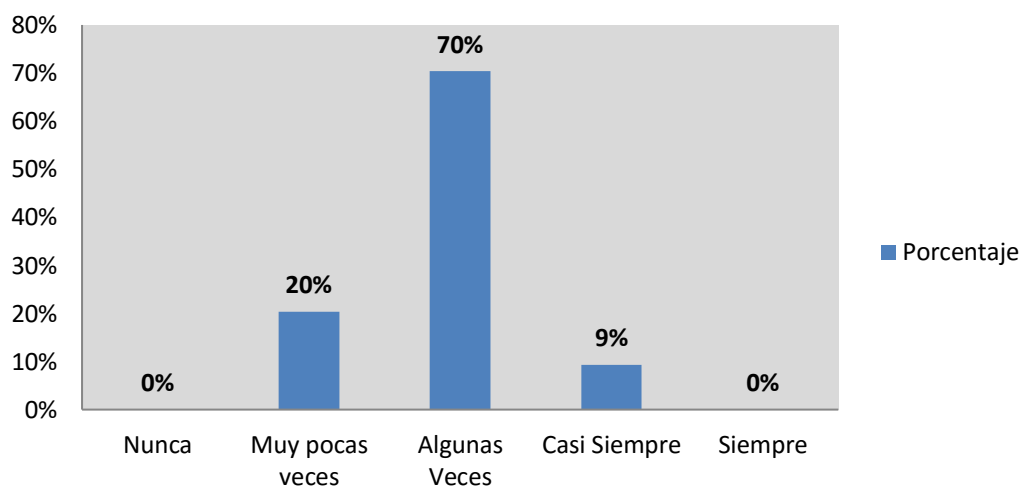
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces se tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas de su puesto de trabajo, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces tienen los conocimientos necesarios para realizar las tareas de su puesto de trabajo.

Tabla 32:*Logro de Objetivos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	22	20%
Algunas Veces	76	70%
Casi Siempre	10	9%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 32:** Logro de objetivos**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 32 y la figura 32, a la pregunta ¿La tarea que realiza le motiva y permite lograr sus objetivos? el **70%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **20%** respondieron muy pocas veces y el **9%** respondieron casi siempre.

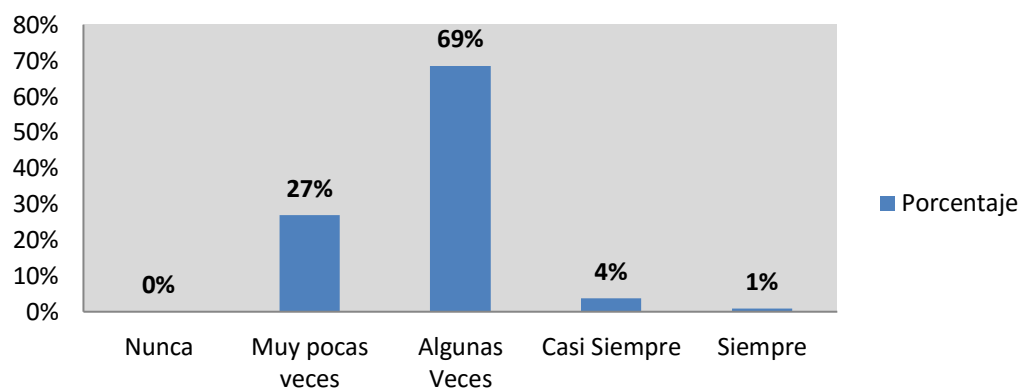
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces las tareas que realiza le motivan y permite lograr sus objetivos, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces las tareas que realiza le motivan y permite lograr sus objetivos.

Tabla 33:*Grado de Proactividad*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	29	27%
Algunas Veces	74	69%
Casi Siempre	4	4%
Siempre	1	1%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 33:** Grado de Proactividad**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 33 y la figura 33, a la pregunta ¿Se considera proactivo, y siempre toma la iniciativa para el desarrollo de sus actividades? el **69%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **27%** respondieron muy pocas veces, el **4%** respondieron casi siempre y el **1%** respondieron siempre.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces se considera proactivo y toma la iniciativa para el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces se consideran proactivos y toman la iniciativa para el desarrollo de sus actividades.

Dimensión 3: Satisfacción Laboral

Tabla 34:

Nivel de Ascensos

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	19%
Muy pocas veces	25	23%
Algunas Veces	63	58%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

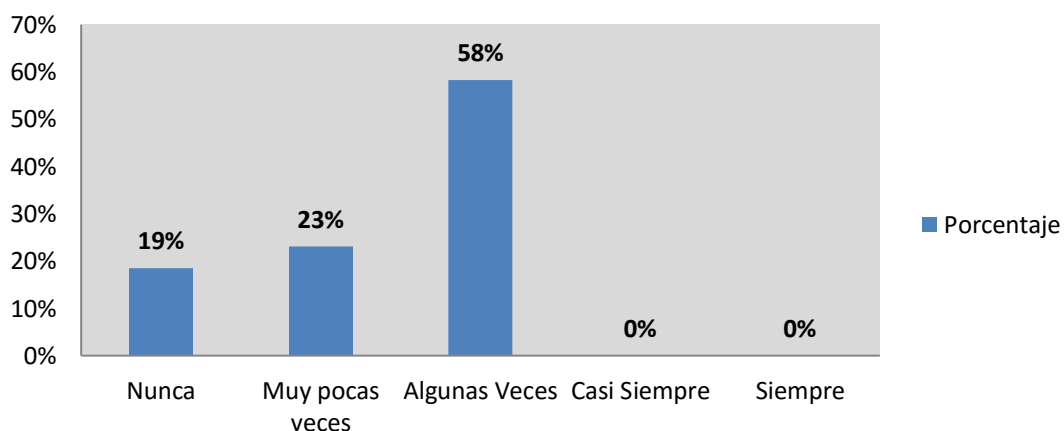


Figura 34: Nivel de Ascensos

DESCRIPCIÓN

Como se aprecia en la tabla 34 y la figura 34, a la pregunta ¿La empresa le ofrece línea de carrera y le da posibilidades de ascender a otros puestos? el **58%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **23%** respondieron muy pocas veces y el **19%** respondieron nunca.

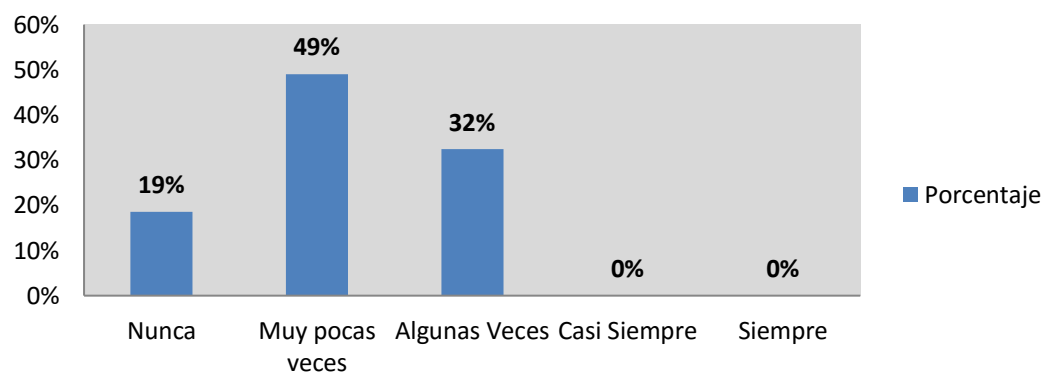
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces la empresa le ofrece línea de carrera y le da la posibilidad de ascender a otros puestos, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces la empresa le ofrece línea de carrera y le da la posibilidad de ascender a otros puestos.

Tabla 35:*Ambiente físico de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	19%
Muy pocas veces	53	49%
Algunas Veces	35	32%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 35:** Ambiente físico de trabajo**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 35 y la figura 35, a la pregunta ¿Es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo y así su desempeño será más efectivo? el **49%** de los sujetos encuestados respondieron, muy pocas veces, el **32%** respondieron algunas veces y el **19%** respondieron nunca.

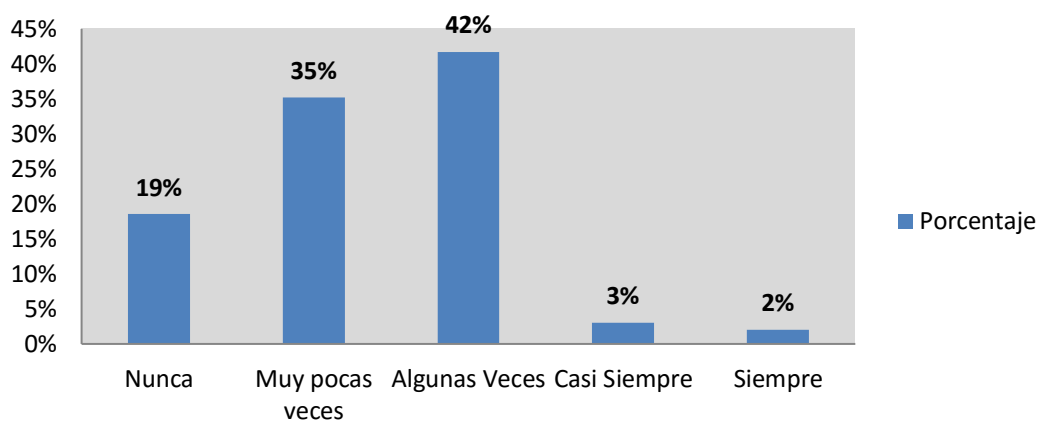
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que muy pocas veces es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo y así su desempeño será más efectivo, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que algunas veces es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo y así su desempeño será más efectivo.

Tabla 36:*Nivel de Interacción social*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	19%
Muy pocas veces	38	35%
Algunas Veces	45	42%
Casi Siempre	3	3%
Siempre	2	2%
Total	108	100%

Elaboración propia

**FIGURA 36:** Nivel de Interacción social**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 36 y la figura 36, a la pregunta ¿El nivel de interacción social creado entre sus compañeros es ideal para desempeñar sus funciones? el **42%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **35%** respondieron muy pocas veces, el **3.00%** respondieron casi siempre, el **2%** respondieron siempre, y el **19%** respondieron nunca.

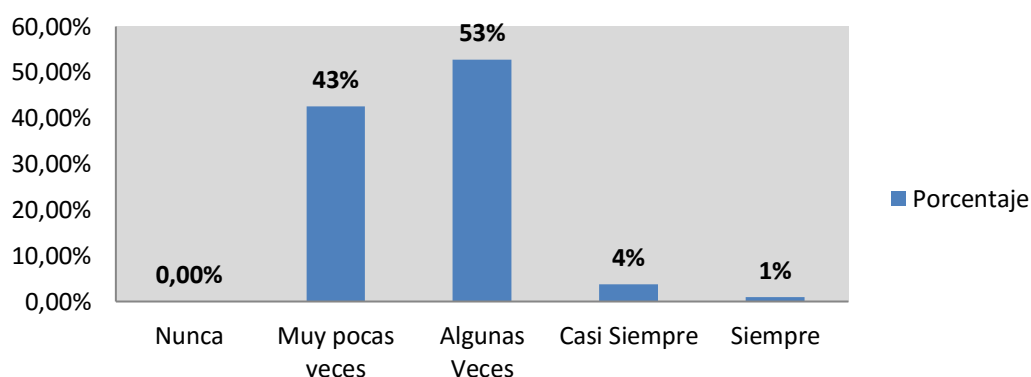
INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces el nivel de interacción social creado entre sus compañeros de trabajo es el adecuado, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces el nivel de interacción social creado entre sus compañeros de trabajo es el adecuado.

Tabla 37:*Nivel de Recompensas*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	46	43%
Algunas Veces	57	53%
Casi Siempre	4	4%
Siempre	1	1%
Total	108	100%

Elaboración propia

**Figura 37:** Nivel de Recompensas**DESCRIPCIÓN**

Como se aprecia en la tabla 37 y la figura 37, a la pregunta ¿Considera usted necesario alguna recompensa o incentivo económico adicional a su sueldo para desarrollar mejor su trabajo? el **53%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **43%** respondieron muy pocas veces, el **4%** respondieron casi siempre y el **1%** respondieron siempre.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces el nivel de recompensa o incentivo económico es el adecuado, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces el nivel de recompensa o incentivo económico es el adecuado.

Tabla 38:
Grado de Estabilidad Laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	35	32%
Algunas Veces	69	64%
Casi Siempre	4	4%
Siempre	0	0%
Total	108	100%

Elaboración propia

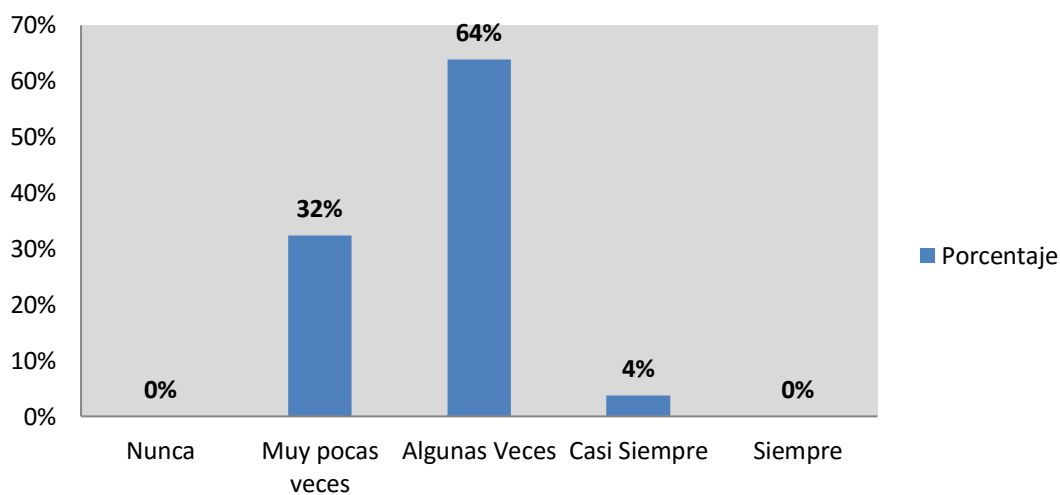


Figura 38: Grado de Estabilidad laboral

DESCRIPCIÓN

Como se aprecia en la tabla 38 y la figura 38, a la pregunta ¿La empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados? el **64%** de los sujetos encuestados respondieron, algunas veces, el **32%** respondieron muy pocas veces y el **4%** respondieron casi siempre.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se colige que algunas veces la empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados, teniendo en cuenta también que algunos manifestaron que muy pocas veces la empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados.

5.2. Prueba de hipótesis

Para lograr realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS 22.

A continuación se analiza la distribución de los datos para determinar si se ajustan a la normalidad.

Tabla 39:

Pruebas de normalidad la variable de estudio y sus dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,103	108	,001	,948	108	,000
Liderazgo	,150	108	,000	,878	108	,000
Relaciones interpersonales	,150	108	,000	,878	108	,000
Motivación	,141	108	,000	,899	108	,000
Desempeño laboral	,097	108	,001	,966	108	,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 1 se observa que al analizar los datos, se obtuvo un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que no se ajustan a una distribución normal. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico no paramétrico Rho de Spearman, con la finalidad de determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A-2016.

Prueba de hipótesis general:**Tabla 40:***Correlación entre la el clima organizacional y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,253*
		Sig. (bilateral)	.005

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 2 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Esta relación es positiva aunque de grado bajo, por lo tanto, se infiere que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral.

Hipótesis específica 1:**Tabla 41:***Correlación entre liderazgo y desempeño laboral*

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	.203
		Sig. (bilateral)	.013

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 3 se aprecia que al correlacionar la dimensión liderazgo y el desempeño laboral, se encontró un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambos. Además esta relación es positiva y de grado bajo Por lo tanto se concluye que el liderazgo influye en el desempeño laboral.

Hipótesis específica 2:

Tabla 42:

Relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	,203*
		Sig. (bilateral)	.013

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 4 se observa que al analizar la relación entre la dimensión relaciones interpersonales y el desempeño laboral, se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Además, esta relación es positiva y de grado bajo, por lo que se infiere que las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral.

Hipótesis específica 3:**Tabla 43:***Correlación entre la dimensión motivación y desempeño laboral*

		Desempeño laboral
	Coefficiente de correlación	,243*
Rho de Spearman	Motivación	
	Sig. (bilateral)	.003

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 5 se observa que al analizar la relación entre la dimensión motivación y la variable desempeño laboral, se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Además, esta relación es positiva y de grado bajo, por lo que se infiere que la motivación influye positivamente en el desempeño laboral.

El análisis de datos muestra que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral. Así como en todas sus dimensiones. Por otro lado se sugiere continuar con esta línea de investigación para determinar qué otras variables están implicadas en el desempeño laboral. De los empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A-2016.

5.3. Presentación de resultados

Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a la hipótesis general, que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virú, según las teorías de Chiavenato afirma que entre el clima organizacional y el desempeño laboral están estrechamente ligados. Por otro lado Linares 2015 en su trabajo de investigación llegó a la conclusión que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral; cabe precisar que Robbins sostiene que se debe tener en cuenta para evaluar el clima organizacional tres factores: las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

De acuerdo análisis podemos afirmar en cuanto a la hipótesis específica uno que el liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados en la empresa sociedad agrícola Virú, Según Robbins define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. Por lo tanto un líder que tenga la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

De acuerdo al resultado podemos afirmar en cuanto a la hipótesis específica dos que las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados en la empresa sociedad agrícola Virú, según Fernández (2003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”

Así mismo los resultados de la hipótesis específica tres que La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados en la empresa sociedad agrícola Virú, según **Chiavenato** la motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo”.

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virù 2016, llegando a las siguientes conclusiones:

1. Se comprobó que existe una relación positiva entre **clima organizacional y desempeño laboral** de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S. A. 2016; ya que la correlación encontrada entre ambas variables fue esta correlación es positiva y de bajo grado.
2. Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba la existencia de una relación positiva entre la dimensión **liderazgo y el desempeño laboral** de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virù 2016. La correlación encontrada entre ambas variables fue positiva y de bajo grado, por lo que se infiere que el liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral.
3. Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba la existencia de una relación positiva entre la dimensión **relaciones interpersonales y el desempeño laboral** de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virù 2016. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0. 21, Además esta relación es positiva y de bajo grado, por lo que se infiere que las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral.

4. Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba la existencia de una relación positiva entre la dimensión **motivación y el desempeño laboral** de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virù 2016. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.25, esta relación es positiva y de bajo grado, por lo que se infiere que la motivación influyen positivamente en el desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

1. Tomar en cuenta el liderazgo, las relaciones interpersonales y la motivación en los empleados a fin de sostener un adecuado clima organizacional para que este se vea reflejado en el desempeño laboral de los mismos.
2. Se sugiere que los líderes de cada jefatura tomen en cuenta la capacidad de toma de decisiones de sus empleados, así como el nivel de compromiso y desempeño laboral.
3. Establecer un sistema de trabajo más participativo entre los empleados a fin que se tome en cuenta los aportes, recomendaciones y sugerencias en aras de lograr los objetivos propuestos como Organización.
4. Brindar charlas motivacionales al personal con la finalidad de elevar la autorrealización de los empleados y que se vea reflejado en el nivel de productividad.

FUENTES DE INFORMACION

1. Alles M. A. (2000), *Manual del director de recursos humanos*, Madrid, Edición especial de Cinco Días. Earnst & Young Consultores.
2. Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. México: Gránica.
3. Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT.
4. Bain, R. (2003), *La productividad*. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
5. Barroso, J. (2005). *Relaciones interpersonales en una organización de Atención Médica de Emergencias*. Tesis de postgrado para optar al título de Magíster Scientarium en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela. 220p.
6. Barroso, Paolo (2004) *Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH.* Venezuela. Caracas.
7. Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. 421p.t,
8. Brunet (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México Trillas.

9. Bustos P, Miranda M, Peralta R.(2005) *Clima organizacional* [citado 15 Ene 2011].
Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
10. Bustos, P. (2004).*Clima organizacional* Extraído el 13 de diciembre del 2007desde:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
11. Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) *Clima Organizacional*. Santiago. Lautaro.
12. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría de la Administración* Séptima Edición. México: McGrawHill.
13. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
14. Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento Organizacional*, México D.F., Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill.
15. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* Novena Edición. México: McGrawHill.
16. *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. (2005). En: *Revista Universidad & Empresa*, 9, 100-121.

17. Cortez, Uberto (2000). *Organización y administración*. Quito: Ediciones Quipus. 130 p.
18. Cravino, 2006. *La Gestión del Desempeño en las Organizaciones*.
19. Cruz, A (2003). *La comunicación y las relaciones interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. Colombia. 333p.
20. Delgado, S. y Ena, B. (2005). *Recursos humanos*. (2ª edición). Madrid: Thomson; Paraninfo.
21. Dessler y Varela.(2004). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano.
22. Fernández López, Javier (2006). *Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall. Pág. 23.
23. Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. México.
24. Fernández, Roberto (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. España. Thomson Editores.
25. Gestión del Talento, el blog en español de peopletree Group.
26. Goncalves, A. (2000). *El Clima como término Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá.

27. González García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y Calificación.
28. Great Place to Work : <http://www.greatplacetowork.cl/index.php>.
29. Henry Fayol, *Administración Industrial y General – Principios de la Administración Científica*: Décima Edición.
30. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2001) *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw – Hill, Interamericana México S.A.
31. Hernández, S. (2006), *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Mc. Graw-Hill Interamericana. México.
32. Kaplún, Gabriel (2000). *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Quito: Quipus CIESPAL. 52 p.
33. Klingner, D. y J. Nalbandian. (2002). *La Administración del Personal en el Sector Público*. México: McGraw Hill.
34. Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.

35. Koontz, Harold y Weihrich Heinz. (2012). *Administración, una perspectiva global*. McGraw Hill.
36. Kootz, H, y Weihrich, H. (2004) *Administración 11ª*. Edición. México: McGraw-Hill.
37. Leyton S. y Col. Lima-Perú (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades.
38. Llaneza, F. (2006). *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista*. (7ª edición). Valladolid: Lex Nova.
39. Luengo Y. (2013) Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial. Maracaibo-Venezuela.
40. Marin Zuluaga Gladis Patricia. Revista de la Escuela de Administración de Negocios, (EAN) N° 45 Enero, Junio de 2002.p.20-29.
41. Martínez de Velasco , Alberto, Nosnik, (2002) *Comunicación Organizacional práctica*, Manual Gerencial Mexico D.F Trillas.
42. Maslow A. (2005) *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. España. Editorial Paidós Ibérica.

43. Maslow, (2001) *Clima Organizacional*. citado por BUSTOS, Paulina y MIRANDA, Mauricio. Santiago. Lautaro.
44. Mendez Alvarez, C. (2006), *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
45. Mondy, W.R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
46. Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección*. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
47. Normas APA – Centro de escritura Javeriano 6 edición.
48. Oliveros, F. (2004). *Relaciones Interpersonales*. Ediciones Palabra, S.A. 1era Edición.
49. Orientación Universia Link De Universidades Y Sus Repositorios
<https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/-estas-haciendo-tu-tesis--te-recomendamos-5-paginas-web-de-consulta--1690.html>.
50. Owens, R..G., *Organizational behavior in education*, Prentice Hall Inc., Nueva Yersey, 1981.
Citado por: Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 33-36.
51. Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). *Factores que influyen en el clima organizacional* de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.

52. Pere Escorsa Castells, Jaume Valls Pasola (2003) Universitat Politècnica de Catalunya y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
53. Pérez F. Quito-Ecuador (2014). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincia IPichincha).
54. Pérez Gorostegui, E. y Oteo Ochoa, L. A. (2006). *Función directiva y recursos humanos en Sanidad*. Madrid: Díaz de Santos.
55. Pérez N. y Rivera P. (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana*. <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>.
56. Perez, E. Farah M. de Graammont. La nueva ruralidad en América Latina: avances teóricos y evidencias empíricas. Ed. Clacso. p. 275.
57. QUINTERO, Niria; AFRICANO, Nelly; FARÍA, Elsis (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Repositorio Digital <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/141>.
58. Rivière, C. (2004). *La spécificité française* de la construction sociologique du concept de sociabilité. Réseaux, 123.

59. Robbins S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Décimo Tercera ed. México: Prentice Hall.
60. Robbins, S. P. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
61. Robbins, S.(2006) y M. COULTER, *Administración*. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall.
62. Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
63. Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfa omega. México. D.F.
64. Ruiz, Karla A. (2004) *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Disponible en [/administración-del-desempeño/administracion-del-desempeno.html](#).
65. Sabino, C. (2010). *El proceso de investigación*. Venezuela: Editorial Panapo.
66. Salldoval - Caraveo M.C. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*; 27:78-82.

67. Sampieri, Collado, & Baptista (2003): *Metodología de la Investigación*, * Editorial: McGraw-Hill Interamericana Mexico.
68. Sampieri, Fernandez y Baptista (2014): *Metodología de la Investigación* Editorial: McGraw-hill / Interamericana editores, s.a. México.
69. Satisfacción laboral=productividad (2011), Revista Articuluz. Edición de la página de Internet [http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el Trabajo_Productividad](http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el_Trabajo_Productividad).
70. Schroeder Roger G. (2002). *Administración de operaciones*. (2ª. Edición McGraw Hill Interamericana de México S.A.).
71. Socorro, F. (2006). *Estabilidad laboral: otro paradigma que cambia*. Documento electrónico disponible en: www.gerencialrrhh.com.
72. Stoner, J. et al (2003). *Administración*. México. Prentice-Hall.
73. Tamayo y Tamayo M (2003). *El proceso de la investigación Científica*. Fundamentos de la investigación. Manual de evaluación de proyectos. Mexico. Editorial Limusa.

ANEXOS

TÍTULO	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA SOCIEDAD AGRÍCOLA VIRÚ S.A - 2016	<p>Problema general</p> <p>¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A - 2016?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>1. ¿De qué manera el liderazgo influye en el</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia del clima Organizacional en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Evaluar la influencia del liderazgo en el</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>1. El liderazgo influye positivamente en el</p>	<p>V1 (INDEPENDIENTE)</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Chiavenato, (2011), Está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la</p>	<p>V1 (INDEPENDIENTE)</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>DIMENSIONES</p> <p>1. Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Solución de conflictos • Nivel de Toma de decisiones • Grado de Dirección de grupos • Nivel de Competitividad • Grado de Innovación <p>2. Relaciones Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Comunicación • Nivel de Sociabilidad • Nivel de Cooperación • Nivel de Empatía • Nivel de Participación • Integración grupal 	<p>Tipo</p> <p>De acuerdo a su propósito la Investigación: Aplicada. De tipo cuantitativa.</p> <p>Nivel.</p> <p>Los niveles de investigación a utilizar son: descriptivo</p>	<p>Población</p> <p>La población va a estar conformada por 150 empleados de la empresa Sociedad Agrícola Viru S.A, ubicado en Av. Industrial Centinela N° 210, Provincia de Chincha, Distrito de Chincha Baja, Departamento de Ica.</p> <p>Muestra</p>	<p>El instrumento a utilizar en el presente estudio : cuestionario Clima Organizacional</p> <p>Escala de Likert</p> <p>Para la variable Clima</p>

<p>desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A - 2016?</p> <p>2. ¿De qué manera las relaciones interpersonales influye en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A - 2016?</p> <p>3. ¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad</p>	<p>desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.</p> <p>2. Identificar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.</p> <p>3. Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.</p>	<p>desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.</p> <p>2. Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.</p> <p>3. La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016.</p>	<p>forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea comunicación, liderazgo de sus jefes, y sus perspectivas de desarrollo.</p> <p>V2 (DEPENDIENTE)</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>Chiavenato (2002, p. 236), Es la “eficacia del</p>	<p>3. Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de reconocimiento laboral (Beneficios) • Nivel Social (Beneficios) • Nivel de apoyo al Desarrollo profesional • Nivel de Seguridad laboral • Nivel de Autorrealización <p>V2 (DEPENDIENTE)</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p><u>DIMENSIONES</u></p> <p>1. Nivel de Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Capacitación • Nivel de Trabajo en equipo • Grado de Satisfacción • Nivel de Condiciones de trabajo 	<p>- correlacion al.</p> <p><u>Método.</u></p> <p>Hipotético y deductivo</p>	<p>Para el cálculo de tamaño de la muestra se utilizó y se empleó el muestreo probabilístico de aleatorio simple.</p> <p>n = 108</p>	<p>Organizacion al.</p> <p>El instrumento a utilizar en el presente estudio : cuestionario Desempeño Laboral</p> <p>Escala de Likert</p>
--	---	---	--	--	---	--	--

	Agrícola Virú S.A - 2016?			personal que trabaja dentro de las organizaciones”, En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados,	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Compromiso <p>2. Competencias y Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Autocontrol • Grado de Adaptabilidad • Nivel de Conocimiento • Logro de objetivos • Grado de Proactividad <p>3. Satisfacción Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Ascensos • Ambiente físico • Nivel de Interacción social • Nivel de Recompensas • Grado de Estabilidad laboral 			Para la variable Desempeño Laboral.
--	------------------------------	--	--	---	--	--	--	-------------------------------------

ENCUESTA

Datos generales:

Edad:

Sexo: Femenino () Masculino ()

Instrucciones: Estimado empleado, la sgt encuesta tiene por finalidad conocer los resultados del clima y desempeño laboral para ello, lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano se le agradece por su cooperación.

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL		NUNCA	MUY POCAS	ALGUNAS	CASI	SIEMPRE
LIDERAZGO		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que la de capacidad de su jefe inmediato es bueno para manejar conflictos y dar solución a los mismos?					
2	¿Su jefe inmediato le brinda autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?					
3	¿Su jefe inmediato cuenta con las habilidades necesarias para dirigir grupos de trabajo?					
4	¿Considera usted adecuado el nivel de competitividad de su jefe para el ejercicio de su función?					
5	¿El grado de innovación en los empleados de buscar, proponer mejoras en su trabajo y desarrollar sus propias ideas es motivado por su jefe?					
RELACIONES INTERPERSONALES						
6	¿Considera usted que el nivel de comunicación con su jefe inmediato es el adecuado para la realización de sus actividades?					

7	¿Cuándo usted necesita información de otras dependencias, el nivel de sociabilidad es bueno para conseguirlo fácilmente?					
8	¿Existe cooperación entre los miembros de las diferentes dependencias, para la resolución de problemas y logros de objetivos?					
9	¿Considera usted que el nivel de empatía prima en el entorno laboral?					
10	¿En las actividades recreacionales, organizadas por la empresa su nivel de participación es el adecuado?					
11	¿Existe integración grupal entre los miembros de las diferentes áreas dentro de la empresa?					
MOTIVACION						
12	¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?					
13	¿Los beneficios económicos que percibe en la empresa satisfacen sus necesidades básicas?					
14	¿Considera usted que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?					
15	¿La empresa brinda beneficios para el desarrollo profesional de sus empleados?					
16	¿Se promueve el nivel de seguridad de los trabajadores mediante el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo?					
17	¿Considera usted que la empresa ánima a los empleados a desarrollar su propio potencial, para alcanzar su nivel de autorrealización?					

ENCUESTA

Datos generales:

Edad:

Sexo: Femenino () Masculino ()

Instrucciones: Estimado empleado, la sgt encuesta tiene por finalidad conocer los resultados del clima y desempeño laboral para ello, lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano se le agradece por su cooperación.

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL		NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4	5
1	¿Los cursos de capacitación que brinda la empresa, están de acuerdo con sus intereses y le permiten hacer mejor su trabajo?					
2	¿A usted le gusta cooperar cuándo se requiere hacer un trabajo en equipo?					
3	¿El ambiente creado por sus compañeros, es satisfactorio para desarrollar sus capacidades?					
4	¿Las condiciones del horario de trabajo le resultan favorables?					
5	¿Considera usted que el nivel de compromiso institucional que asumen los empleados en su labor cotidiana es el adecuado?					
COMPETENCIAS Y HABILIDADES						

6	¿Es adecuado el manejo del nivel de autocontrol, que usted desarrolla al interior de su empresa?					
7	¿Se adapta con facilidad ante un cambio en su puesto de trabajo y/o empresa?					
8	¿Considera usted que tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo?					
9	¿La tarea que realiza le motiva y permite lograr sus objetivos?					
10	¿Se considera proactivo, y siempre toma la iniciativa para el desarrollo de sus actividades?					
SATISFACCION LABORAL						
11	¿La empresa le ofrece línea de carrera y le da posibilidades de ascender a otros puestos?					
12	¿Es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo y así su desempeño será más efectivo?					
13	¿El nivel de interacción social creado entre sus compañeros es ideal para desempeñar sus funciones?					
14	¿Considera usted necesario alguna recompensa o incentivo económico adicional a su sueldo para desarrollar mejor su trabajo?					
15	¿La empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados?					