

**“UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS”**



**TESIS**

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS  
COLABORADORES DE LA CADENA DE BOTICAS INKAFARMA, DISTRITO**

**CERCADO DE LIMA, 2017**

**Para optar el título profesional de:**

Licenciado en Administración

**Presentado por:**

**Brenda Karol Abanto Bregante**

**Katherin Denisse Montesino Cerna**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Nuestra tesis está dedicada a nuestros padres por brindarnos en todo momento su apoyo incondicional y a nuestros maestros por sus enseñanzas día a día en todo este tiempo de aprendizaje.

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos agradecer en primer lugar a Dios, ya que nos dio salud, fuerza y perseverancia para poder culminar con esta tesis tan importante para nosotras.

Como segundo lugar queremos agradecer a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por dedicar toda su vida, por creer en nosotros y por su esfuerzo de formarnos como personas con valores.

Como tercero pero no menos importante, a nuestros profesores, agradecerles por cada detalle, cada momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que hubiéramos tenido, por la claridad y exactitud con la que nos enseñaba cada clase.

Y para finalizar agradecemos a la universidad, a nuestros compañeros, a nuestros familiares que de una u otra forma nos acompañaron en este camino.

El día de hoy nos sentimos más que orgullosas de presentar esta tesis la cual es fruto de nuestro esfuerzo y dedicación.

## **PRESENTACIÓN**

Influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017

El trabajo de investigación se ha estructurado en 5 capítulos:

En el Capítulo I se describe la situación problemática, haciendo una breve reseña de la Cadena de Boticas INKAFARMA lugar en el que realizaremos nuestra investigación, en donde identificaremos los problemas que aqueja a la organización.

También en este capítulo definiremos nuestro pregunta de investigación, que lo consideraremos como nuestro problema principal, que es el siguiente: ¿De qué manera el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?

Adicional a ello se establecerán los problemas específicos seguido de la justificación teórica y práctica, también los objetivos tanto el general como los específicos.

En el Capítulo II, mostraremos el marco teórico en donde se encontrarán los antecedentes de la investigación, que son investigaciones afines a la realizada, tanto nacionales como internacionales, que respaldan nuestro problema de investigación.

En este capítulo también desarrollaremos la conceptualización de nuestras principales variables, clima laboral y desempeño, desde la perspectiva de distintos autores y teorías que lo respaldan.

En el Capítulo III, se desarrollara la hipótesis general y las específicas, las variables tanto la dependiente como la independiente con sus respectivos indicadores y a partir de ello se desarrollara la matriz de consistencia.

En el Capítulo IV, presentaremos la metodología la cual está referida a aspectos relacionados al diseño de la investigación y se describirá el tipo, diseño, unidad de análisis, población de estudio, tamaño y selección de muestra, técnica de la recolección de datos y el análisis y la interpretación de la información.

En el Capítulo V, se presentarán los resultados de la investigación mediante tablas y gráficos y su respectiva interpretación de cada interrogante realizada a nuestra muestra de población.

En este capítulo se realizó la prueba de Chi- cuadrado y se hizo su interpretación para verificar si las hipótesis planteadas se aceptan o se rechazan

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
PRESENTACIÓN .....	III
INDICE DE TABLAS.....	IX
INDICE DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN .....	XII
ABSTRACT .....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación problemática .....	1
1.2. Problema de la Investigación:.....	3
1.2.1. Problema General: .....	3
1.2.2. Problemas Específicos: .....	3
1.3. Justificación: .....	4
1.4. Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1. Objetivo General:.....	5
1.4.2. Objetivos específicos .....	5
CAPÍTULO II MARCO TEORICO .....	6
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	6
2.2. Bases Teóricas .....	15

2.2.1. Teorías de la Administración: .....	15
2.2.2. Clima Laboral .....	20
2.2.2.1. Teorías del Clima Laboral:.....	23
2.2.2.2. Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Laboral .....	26
2.2.2.3. Importancia del Clima Laboral: .....	28
2.2.2.4. Características del Clima Laboral: .....	29
2.2.2.5. Dimensiones del Clima Laboral:.....	30
2.2.2.6. Tipos de Clima Laboral.....	32
2.2.2.7. Métodos de investigación del Clima Laboral: .....	35
2.2.2.8. Variables del clima laboral.....	36
2.2.3. Desempeño Laboral .....	36
2.2.3.1. Teorías del Desempeño Laboral.....	38
2.2.3.2. Administración del Desempeño Laboral.....	41
2.2.3.3. Evaluación del Desempeño Laboral.....	42
2.2.3.3.1. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	43
2.2.3.3.2. Importancia de la evaluación de desempeño .....	44
2.2.3.3.3. Beneficios de la evaluación de desempeño .....	45
2.2.3.3.4. Responsables de la Evaluación del Desempeño.....	47
2.2.3.3.5 Métodos Tradicionales de la evaluación de desempeño	47
2.2.3.3.6. Métodos modernos de la evaluación del desempeño ..	50

2.2.3.3.7. Aplicaciones de la evaluación de desempeño .....	56
2.2.3.3.8. Problemas en la evaluación del desempeño .....	57
2.2.3.4. Autoevaluación de desempeño.....	59
2.3. Glosario de Términos.....	60
<b>CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>63</b>
3.1. Hipótesis General.....	63
3.2. Hipótesis Específicas .....	63
3.3. Identificación de Variables .....	63
3.3.1. Variable independiente .....	63
3.3.2. Variable dependiente.....	63
3.4. Operacionalización de variables .....	64
3.5. Matriz de Consistencia (ver anexo) .....	64
<b>CAPITULO IV METODOLOGÍA.....</b>	<b>65</b>
4.1. Tipo de investigación.....	65
4.2. Diseño de la investigación .....	66
4.3. Unidad de análisis.....	66
4.4. Población de estudio .....	67
4.5. Tamaño de muestra.....	67
4.6. Selección de muestra .....	67
4.7. Técnicas de recolección de datos.....	68
4.8. Análisis e interpretación de la información .....	69



CAPITULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	70
5.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....	70
5.2. Prueba de Hipótesis .....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	103

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 ¿Considera ud. que su líder direcciona bien a su equipo para alcanzar sus metas? .....	70
Tabla N° 2 ¿Considera ud. que su líder controla las acciones del grupo para que sigan las instrucciones adecuadamente?.....	71
Tabla N° 3 ¿Considera ud. que su líder aporta soluciones eficaces ante los diversos problemas que se presentan? .....	72
Tabla N° 4 ¿Considera ud. que existe claridad en el mensaje que le transmiten sus superiores? .....	73
Tabla N° 5 ¿Considera ud. que su líder goza de un amplio conocimiento?.....	74
Tabla N° 6 ¿Considera ud. que su líder muestra interés en comunicarse con su equipo?.....	75
Tabla N° 7 ¿Considera ud. que en su trabajo se establecen objetivos comunes y no solo propios que ayudan a trabajar en equipo?.....	76
Tabla N° 8 ¿Considera ud. que los trabajadores tienen compromiso con los demás y no solo velan por su propio interés?.....	77
Tabla N° 9 ¿Usted siente que todos los colaboradores participan aportando ideas u opiniones?.....	78
Tabla N° 10 ¿Usted se siente satisfecho con los salarios y bonos que le otorga la empresa? 79	79
Tabla N° 11 ¿Usted siente que la empresa le brinda apoyo social a quien lo necesite?.....	80
Tabla N° 12 ¿Usted considera que la empresa valora su trabajo?.....	81
Tabla N° 13 ¿Considera ud. que las actividades de integración unen más al personal creando un buen ambiente laboral?.....	82

Tabla N° 14 ¿Usted siente que las capacitaciones le ayudan a mejorar en sus labores?.....	83
Tabla N° 15 ¿Considera ud. que la confianza prima en su centro de labores?.....	84
Tabla N° 16 ¿Goza de una buena iluminación en su trabajo? .....	85
Tabla N° 17 ¿Está de acuerdo con el mobiliario que la empresa le brinda, cree usted que facilita su labor?.....	86
Tabla N° 18 ¿se siente seguro(a) en las instalaciones de su empresa?.....	87

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 ¿Considera ud. que su líder direcciona bien a su equipo para alcanzar sus metas? .....	70
Gráfico N° 2 ¿Considera ud. que su líder controla las acciones del grupo para que sigan las instrucciones adecuadamente?.....	71
Gráfico N° 3 ¿Considera ud. que su líder aporta soluciones eficaces ante los diversos problemas que se presentan? .....	72
Gráfico N° 4 ¿Considera ud. que existe claridad en el mensaje que le transmiten sus superiores? .....	73
Gráfico N° 5 ¿Considera ud. que su líder goza de un amplio conocimiento? .....	74
Gráfico N° 6 ¿Considera ud. que su líder muestra interés en comunicarse con su equipo? ..	75
Gráfico N° 7 ¿Considera ud. que en su trabajo se establecen objetivos comunes y no solo propios que ayudan a trabajar en equipo?.....	76
Gráfico N° 8 ¿Considera ud. que los trabajadores tienen compromiso con los demás y no solo velan por su propio interés? .....	77
Gráfico N° 9 ¿usted siente que todos los colaboradores participan aportando ideas u opiniones?.....	78
Gráfico N° 10 ¿Usted se siente satisfecho con los salarios y bonos que le otorga la empresa? .....	79
Gráfico N° 11 ¿Usted siente que la empresa le brinda apoyo social a quien lo necesite?.....	80
Gráfico N° 12 ¿Usted considera que la empresa valora su trabajo?.....	81
Gráfico N° 13 ¿Considera ud. que las actividades de integración unen más al personal creando un buen ambiente laboral? .....	82

Gráfico N° 14 ¿Usted siente que las capacitaciones le ayudan a mejorar en sus labores?..... 83

Gráfico N° 15 ¿Considera ud. que la confianza prima en su centro de labores?..... 84

Gráfico N° 16 ¿Goza de una buena iluminación en su trabajo?..... 85

Gráfico N° 17 ¿Está de acuerdo con el mobiliario que la empresa le brinda, cree usted que facilita su labor?..... 86

Gráfico N° 18 ¿Se siente seguro(a) en las instalaciones de su empresa? ..... 87

## RESUMEN

La tesis titulada: “Influencia del Clima Laboral en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 1500 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 299 personas.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el Clima laboral se relaciona directa y positivamente con el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.

Por último se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

**Palabras claves:** Desempeño, Clima laboral, liderazgo, motivación, organización, control.

## ABSTRACT

The thesis entitled: "Influence of the Work Environment in the performance of the employees of the chain of boticas INKAFARMA, district Cercado de Lima, 2017" is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 1500 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 299 people.

To collect the data regarding the behavior of the variables Labor Climate and Work Performance, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with an assessment scale. Likert.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the Chi square statistical technique was applied, demonstrating the general hypothesis where the labor climate is directly and positively related to the performance of the collaborators of the chain of INKAFARMA pharmacies, district Cercado de Lima, 2017.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

**Keywords:** Performance, Work climate, leadership, motivation, organization, control

## INTRODUCCIÓN

Por clima laboral se entiende al medio, sitio, lugar o espacio físico en donde se desarrolla el trabajo cotidiano; los trabajadores que interactúan a diario son de los que va a depender si se genera un grato ambiente laboral o un ambiente laboral denso, ya sea por diferentes factores como la comunicación, los valores, los tipos de personalidad, el compañerismo, el compromiso, entre muchos otros factores que abordaremos en la siguiente tesis.

Dentro de este contexto, el desempeño y la productividad se ven afectados ya que no se puede ejercer una labor sintiéndose inconforme con el manejo equivoco de algunos jefes, a la infraestructura inadecuada, a las malas condiciones, entre otros.

En la actualidad el rubro de las cadenas de boticas está muy afectado y el objetivo que tenemos en la tesis es demostrar que el clima laboral influye directamente en el desempeño de los colaboradores, identificando diferentes factores que van a ser claves y determinantes para la realización del mismo.

De esta manera, detallaremos una breve reseña del lugar de estudio elegido; Inkafarma es una cadena de boticas que empezó aproximadamente por los años 1990, cuando el grupo Eckerd Perú decidió inaugurar su primera botica con esta marca en la ciudad de Lima. En el año 1998, se abrieron dos nuevos locales en las ciudades de Chiclayo y Trujillo, respectivamente.

En enero de 2011 la cadena de boticas fue vendida al Grupo Interbank (InterCorp). A fines del 2016, la cadena ya cuenta con algo más de 1000 locales, Inkafarma tiene presencia en



todas las regiones del Perú y es una de las cadenas de boticas líder en el Perú, teniendo como misión: "Llevar con calidez y optimismo: salud, bienestar y ahorro a todas las comunidades del Perú".

Por considerar a Inkafarma una de las boticas líderes de nuestro país, no puede descuidar factores como el clima laboral y el desempeño de los trabajadores, ya que de ello depende que los procesos productivos mejoren y su posición en el mercado peruano siga estando a la vanguardia.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Situación problemática:**

En la actualidad, el clima laboral ha tomado gran importancia en el buen desempeño de los colaboradores, por lo que se realiza un análisis para identificar los problemas que se presentan en los locales de venta de las boticas INKAFARMA, encontrando trabajadores desmotivados y desinteresados en sus labores, sin un compromiso hacia su organización, viéndose reflejado en el bajo desempeño laboral seguido del incumplimiento de los objetivos de la empresa.

Estos problemas se originan muchas veces por la ausencia de un líder dentro del grupo, quedando así los colaboradores sin un responsable a cargo. Esta falta de un líder genera la formación de pequeños grupos informales, que se dedican al ocio y no se comprometen con su trabajo.

Otra de las causas de estos problemas es la falta de comunicación efectiva que se da en los grupos de trabajo, ya que no se realizan reuniones con todos los colaboradores para transmitirles sus metas trazadas generando desinformación y malestar al momento de no cumplir con los objetivos del mes, generando baja productividad en la empresa.

También predomina el individualismo y falta de compañerismo los cuales son factores determinantes en el desempeño de estos, ya que no permite el trabajo en

equipo, siendo este el factor indispensable para el logro de los objetivos de las boticas.

Al no tomarse medidas correctivas ante estas problemáticas, el clima laboral se verá afectado, el rendimiento de los colaboradores disminuirá notoriamente, los clientes no recibirán un buen trato, la imagen de la empresa se verá afectada, no se lograrían los objetivos, el personal sería muy cambiante, se generaría individualismo y se presentaría la falta de compromiso para con la empresa, compañeros y clientes.

Estas acciones podrían evitarse ejecutándose capacitaciones a los jefes de locales, con temas como el liderazgo, manejo y trabajo en equipo, manejo de conflictos, soluciones efectivas.

También se promoverían actividades de integración para que los colaboradores se interrelacionen, creen lazos de compañerismo, logren un buen desempeño laboral generando así un grato ambiente de trabajo.

## **1.2. Problema de la Investigación:**

De acuerdo al problema descrito plantearemos la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación:

### **1.2.1. Problema General:**

¿De qué manera el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos:**

Para estructurar el problema anteriormente descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera el Liderazgo influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?
- b) ¿En qué medida la comunicación efectiva influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?
- c) ¿Cómo influye el trabajo en equipo en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?

### **1.3. Justificación:**

#### **Justificación Teórica**

Esta investigación nos servirá para contrastar con la realidad, la necesidad de crear un grato ambiente laboral para que los colaboradores logren un buen desempeño comprometidos con la organización, logrando así una mayor productividad, incrementando sus ventas y alcanzando los objetivos trazados.

#### **Justificación Práctica:**

Las propuestas desarrolladas servirán principalmente para cambiar el concepto equivocado e indiferente que tienen los colaboradores frente a su ambiente laboral, ya que los principales beneficiados serán ellos mismos, incrementando sus comisiones y por ende sus ingresos mensuales, y INKAFARMA logrará contar con colaboradores comprometidos con su organización pudiendo alcanzar sus metas y objetivos .

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General:**

Analizar si el clima laboral influye en desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Analizar si el liderazgo influye el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017
- b) Determinar en qué medida la comunicación efectiva influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017
- c) Identificar si el trabajo en equipo influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

##### **Antecedentes Nacionales**

**Alvarez, (2015)** En su investigación concluye:

“Este trabajo de investigación es un estudio realizado con el propósito de identificar la relación que existe entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo. El tipo de investigación utilizado en esta tesis es el diseño correlacional. El total de la muestra con el que se desarrolló la presente investigación fue de 60 trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo. Se utilizó dos pruebas, una de ellas sobre clima laboral que consta de 50 ítems diseñada para medir los factores del clima laboral, la cual engloba cinco áreas: Condiciones laborales, comunicación, autorrealización, involucramiento laboral y supervisión. Otra prueba que mide el desempeño laboral con un total de 23 ítems y 5 dimensiones: Desempeño en relación con sus superiores, condiciones físicas, participación en las decisiones, desempeño con su trabajo y desempeño con el reconocimiento. Se concluyó que existe una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos comprueba que el clima laboral es un factor elemental para conservar un nivel de desempeño

óptimo en los colaboradores dentro de la organización; por lo tanto, se concluye que existe una relación causa-efecto positiva entre estas dos variables”

#### **Alvarado, (2015)**

La presente tesis, titulada “El Clima Laboral y el Desempeño Laboral del Personal Operativo de la Empresa SEDALIB S.A.”; “tuvo como problemática determinar como el Clima Laboral influye en el Desempeño del personal operativo de la empresa SEDALIB S.A. y tuvo como finalidad identificar como influye el Clima laboral en el Desempeño del personal operativo. La investigación se realizó con una muestra total de 196 trabajadores operativos, utilizando la técnica de la encuesta. El diseño utilizado fue el descriptivo transaccional. El Clima laboral se determinó teniendo en cuenta los criterios de comunicación, necesidades y motivación, objetivos y roles, integración, liderazgo, cambios, condiciones de trabajo, satisfacción y autoevaluación; y el desempeño se analizó a través de los criterios de trabajo en equipo, orientación a resultados, compromiso e integridad. Se concluyó que el Clima laboral en la empresa SEDALIB S.A. es óptimo y que el desempeño se encuentra en un muy buen nivel, por lo que se finaliza con que el Clima Laboral influye de manera efectiva en el Desempeño”.

#### **Valdivia, (2014)**

“Este trabajo de investigación se realizó con el fin de encontrar la solución al problema planteado: ¿Cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DANPER Trujillo S.A.C.? Con la finalización de este trabajo, la investigadora enfatizará en la hipótesis planteada: El clima



organizacional influye directamente en el desempeño laboral del personal de la Empresa DANPER Trujillo S.A.C. Para este informe de investigación se utilizó el diseño descriptiva - transaccional estadístico; y se utilizó un cuestionario de 23 interrogantes a 117 personas, como técnica de investigación las encuestas aplicadas al personal de la empresa DANPER Trujillo S.A.C. por lo siguiente podemos destacar que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores, identificando que este no es el más adecuado en la organización. Como conclusión del mismo, 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”.

#### **Ventura & Villanueva, (2015)**

“La Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, está ubicada geográficamente en la provincia de Ambo del departamento de Huánuco; tiene por principal función administrar los ingresos económicos del Distrito en servicio y progreso de los habitantes, esta institución cuenta con un total de 27 trabajadores administrativos, los cuales manifiestan defectuoso desempeño laboral, por lo que se deben hacer cambios que sean beneficiosos para el clima laboral de esta municipalidad. En el presente trabajo aplicamos el nivel de investigación descriptivo/correlacional, porque se describió el nexo que existe entre el clima laboral y el desempeño de los servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa. Así mismo el tipo de investigación que se utilizó fue por su alcance temporal, de tipo sincrónico, porque se desarrolló en un lapso de tiempo corto, aproximadamente 8 meses; por su profundidad fue de tipo descriptivo, porque tiene como objeto central la descripción de las características del

desempeño laboral; por su fuente, fue de tipo mixto, porque se utilizaron datos recolectados de fuentes primarias y secundarias; por su carácter fue cuantitativo, porque los datos recolectados del trabajo fueron presentados en índices, cuadros y porcentajes; por su naturaleza fue de tipo encuesta, porque los datos se recolectaron a través de las encuestas y entrevistas; por el marco fue un estudio de campo, porque la recolección de datos se realizó en los ambientes de dicha institución; por el tipo de estudio fue de tipo evaluativo, porque analizó la relación que hay entre el clima laboral y el desempeño; por el objeto al que se refiere fue de disciplina, porque se manejaron dos disciplinas administrativas tales como son el clima laboral y el desempeño. Así mismo fue de tipo institucional, porque la investigación se realizó en una Municipalidad. La población del presente proyecto de investigación está compuesto por los 27 colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, de igual manera la muestra se caracterizó por ser poblacional; ya que su población es pequeña, por lo tanto se tomó como muestra la misma población y su carácter es no probabilístico. El objetivo principal del presente trabajo es: Identificar la relación que hay entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa- Ambo; el que logramos cumplir a través del desarrollo de nuestro trabajo ya que determinamos la relación positiva de estas variables. Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados nos dieron a conocer la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño, por consiguiente se finalizó con que existe una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño de los servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa-Ambo 2015”.

## **Antecedentes Internacionales**

### **Uría, (2011)**

Este presente estudio, pormenoriza un examen de todos los aspectos que tiene relación al clima organizacional y al desempeño laboral de los colaboradores, de Andelas Cía. Ltda., con el objetivo de plantear opciones de mejoramiento en la compañía, que ayuden como guía a los directivos de la empresa, para promover un ambiente laboral agradable y motivador para sus colaboradores, y así acrecentar y mejorar su desempeño laboral. Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación. En el primer capítulo, se determina en vínculo entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permite entender la realidad de la empresa y de esta manera encaminar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables. El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis. En el tercer capítulo se plantea la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación demostrar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa. En el cuarto capítulo, análisis e interpretación de resultados, se analizaron los factores que están afectando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, y cómo evaluaron los directivos el desempeño laboral de los mismos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

En el quinto capítulo, se llegó a varias conclusiones y recomendaciones, siendo las más destacadas las siguientes: • Se concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. • Se recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor. En el sexto capítulo, se detalla la propuesta “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial. El presente trabajo tiene como finalidad ser un aporte a la solución de un problema de gran trascendencia dentro de la empresa, ya que brinda varias alternativas para motivar al recurso humano y a su vez crear un clima organizacional favorable para el buen desempeño-laboral.”

### **Castro, (2012)**

“Se busca en el desarrollo de este proyecto de grado establecer el vínculo que existe entre los resultados del clima organizacional y las calificaciones de desempeño laboral de los funcionarios del Grupo de Educación Aeronáutica (GRUEA) del Comando Aéreo de Combate No.1 (CACOM 1), unidad de la Fuerza Aérea, con el fin de establecer los

parámetros que puedan aumentar la efectividad laboral, realizando un análisis de resultados de las Evaluaciones mensuales de desempeño laboral de los empleados y aplicando el cuestionario FOCUS-93 para el diagnóstico del clima organizacional actual del grupo. En el desarrollo de la etapa de investigación se entrevistó al oficial del Grupo de Educación Aeronáutico encargado de los recursos humanos, sobre la forma en que el grupo maneja la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral, permitiendo realizar una apreciación de la afectación que tiene el clima organizacional sobre el desempeño de los empleados. El estudio brinda un gran aporte a la institución y a los recursos de la nación, ya que permite establecer un modelo para mejorar el desempeño respecto al clima organizacional que puede ser aplicado en otras guarniciones militares. La metodología se enriquecerá por los aportes investigativos que serán aplicables en problemas reales. La presente investigación es valiosa e importante, ya que incrementa el nivel de conocimiento de los integrantes en el campo del clima organizacional, aspecto generador de valor en los recursos humanos”.

### **Rivero, (2005)**

“La presente investigación tuvo como finalidad mostrar el Clima Organizacional y como este predominaba en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo, los departamentos en estudio fueron: Finanzas, Informática, Coordinación de Personal, Estadística y Control y Gestión. El estudio se llevó a cabo a través de un método descriptivo, de campo y transaccional por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos

(Cuestionario), basado en respuestas en forma de escalas y tomando como referencia las dimensiones de clima organizacional del autor Litwin y Stinger (citado por Brunet. 1992) el cuestionario fue concentrado a una población representada por veinticinco (25) personas contemplando a los Jefes de cada Departamento. De los resultado de la aplicación del instrumento se concluyó que los trabajadores que integran al área administrativa de la Zona Educativa saben poco la estructura organizacional; por otra parte las condiciones generales de trabajo eran medianamente favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral, así mismo los trabajadores consideraron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder. En relación a identificar las variables que incidían en el clima organizacional del área administrativa de la Zona Educativa, se comprobó que el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros influía significativamente en la comunicación efectiva. Todas estas variables antes mencionadas y que están estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectaron el desempeño laboral porque originaron insatisfacción en el trabajador. Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permitirá lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización”.

**Venutolo, (2009)**

“En los últimos años, la globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos organizacionales encaminados hacia la satisfacción de sus clientes internos y externos, con el fin de afinar su rendimiento en el mercado. Así mismo, numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para obtener un clima laboral que ayude con la mejora permanente de la calidad de productos y servicios.

Por eso, la investigación estudia dónde y de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones. Dada la diversidad de este objeto de estudio, se ha decidido acotarlo centrando la mirada en la operatividad de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).

Para eso, se realizó un estudio de un caso de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionada como objeto de estudio.

Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, se ha podido llegar a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ello, es posible corroborar las hipótesis planteadas.

De lo anterior y de las conclusiones que se presentan en esta memoria, se plantean algunas soluciones a las oportunidades de mejora antes señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización. A este respecto, queda abierta la posibilidad de ulteriores trabajos y líneas de análisis e investigación sobre el tema”.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Teorías de la Administración:**

Para los administradores es muy importante considerar las teorías de la administración en nuestra investigación, pues entendemos que estas teorías han sido de mucha relevancia en la evolución de la administración, por lo que analizaremos una a una su influencia en el clima laboral y el desempeño de los trabajadores.

#### **1. Teoría Clásica**

Su representante fue Henry Fayol, en el año 1911. En esta teoría Fayol es el primero en identificar las cinco principales funciones que desempeñan los gerentes, que son planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Esta teoría se diferenció porque se enfocó en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para poder lograr la eficiencia. Fayol desarrollo los 14 principios de la administración, que son las reglas fundamentales que se pueden aplicar a cualquier campo de la administración. Entre los principios más importantes para nuestra tesis, resaltamos los siguientes:

- División del trabajo: Este principio se enfoca principalmente en que el trabajo debe dividirse de acuerdo a las capacidades y conocimientos de cada



colaborador, teniendo en consideración que esta división tiene que ser equitativa para todos los trabajadores.

- Remuneración del personal: Este principio se enfoca en la retribución monetaria que se le da a los colaboradores por el servicio laboral que le ha prestado a la empresa, teniendo siempre presente que los colaboradores trabajan para recibir un sueldo justo, que les permita cubrir sus necesidades.
- Espíritu de equipo: Este principio es importante porque aquí interviene el liderazgo de los jefes, para poder crear un buen clima laboral, el cual permita a todos los colaboradores poder realizar sus labores eficiente y eficazmente.

## **2. Teoría Científica**

Su representante fue Frederick Taylor considerado como padre de la administración científica, pues tuvo una contribución muy importante para la administración, Taylor en su primer periodo, se preocupó mucho por las técnicas de racionalización del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos, en la cual expresa que los colaboradores deben ser capacitados científicamente para perfeccionar sus aptitudes; lo cual implica que la organización tiene que capacitar a sus colaboradores para que puedan mejorar su desempeño en la organización.

Otro aspecto relevante que Taylor expresa es que debe desarrollarse una atmosfera cordial entre la gerencia y los colaboradores; haciendo énfasis en la creación de un clima laboral agradable.

En su segundo periodo Taylor desarrolla los principios de la administración Científica, en el que expone lo siguiente:

- Principio de planeamiento: En el que Fayol propone reemplazar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- Principio de la preparación y planeación: En este principio se pone énfasis en la selección científica de los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes, y en la capacitación del personal para producir más y mejor y así poder cumplir con las metas trazadas.
- Principio del control: Este principio como su nombre lo indica hace referencia a la supervisión del trabajo para certificar que se esté realizando de acuerdo a lo planificado.
- Principio de la ejecución: Este principio propone repartir las atribuciones y responsabilidades, para que el trabajo sea disciplinado.

La teoría científica es una teoría que se enfoca mucho en el desempeño de los trabajadores, estableciendo directrices para que estos puedan mejorar sus labores, y de esta manera poder lograr que la organización alcance sus metas y los trabajadores de la misma manera.

### **3. Teoría Humanista**

Su principal representante fue Elton Mayo, esta teoría a diferencia de las antes mencionadas, hace referencia y énfasis en la preocupación por el hombre y el grupo humano, se enfoca en los principios psicológicos y sociológicos.

La teoría humanista hace su enfoque principalmente en las personas que trabajan en la organización, y el nacimiento de esta teoría fue principalmente por el desarrollo de las ciencias sociales, primordialmente por la psicología. Esta teoría se orientó básicamente en dos aspectos básicos:

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo: En este aspecto esta teoría se enfocó en la selección de características científicas que debe de tener un trabajador para el desarrollo de determinadas actividades dentro de la organización, esta selección se basaba en pruebas científicas.
- Adaptación del trabajo al trabajador: En esta etapa el tema sobresaliente fue el estudio de la personalidad de los colaboradores, el estudio de la motivación, del liderazgo, de los incentivos, en las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Esta teoría claramente hace referencia a la influencia que tiene el clima laboral sobre el desempeño de los colaboradores, poniendo como prioridad a la persona, tratando de entender su desempeño personal como también dentro del grupo en el que se desarrolla, esta teoría es aplicada en la actualidad y la preocupación que hay en la organización por el capital humano, los colaboradores, cada día es mayor entendiendo que las personas que laboran en la organización son consideradas como uno de los activos más importantes.

#### **4. Teoría del Comportamiento**

La teoría del comportamiento tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simón, y al igual que la teoría humanista pone énfasis en la persona pero dentro del contexto organizacional.

Esta teoría busca aumentar la eficiencia a través de una mayor productividad de la fuerza de trabajo, busca también la participación del trabajador, desarrolla técnicas que permitan un buen control del trabajador.

Las ventajas que tiene esta teoría son que incentivan al reconocimiento de los colaboradores para que puedan sentirse importantes y valorados en la organización en la que se desempeñan. Incita a hacer que los colaboradores se sientan parte de la organización y no una herramienta necesaria para que se logren los objetivos de los empresarios.

También visualiza la diversidad de personalidades de los colaboradores, tratando de entender que a todos los trabajadores no se les puede tratar de la misma manera, por el simple hecho de ser diferentes.

Estudiar y entender esta teoría nos ayuda a entender que tenemos que valorar y hacerles sentir esa importancia a los colaboradores que desempeñan alguna labor en la empresa, pues servirá como un motivo para que puedan mejorar su desempeño laboral.

## 2.2.2 Clima Laboral

### Definiciones.-

#### **Triginé, (2012)**

“El clima laboral es un concepto con abundante tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones notorias, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección, los líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral”(p. 275)

Triginé nos indica que el clima laboral es fundamental para que la empresa subsista y se mantenga a lo largo del tiempo. El cual está condicionado no a un solo factor en específico sino que parte desde las condiciones ergonómicas del trabajo, equipamientos, actitudes, liderazgo, salarios, remuneraciones entre otros, lo cual nos da a entender que muchos son los aspectos dependientes del buen clima laboral.

#### **Bordas, (2016)**

“El clima laboral es el contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y

otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios (...) El clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial”

Bordas, en cambio se centra más en aspectos perceptivos como la motivación, comportamientos, actitudes, fuera de lo tangible como lo explica Triginé el cual nos dice que todos los factores son importantes y no se centra en uno solo como Bordas. Sin embargo los dos coinciden que es un buen predictor de la productividad y eficiencia.

### **Clemente, (2017)**

El clima laboral hace referencia a todo el ambiente que se encuentra el capital humano dentro de su entorno de trabajo, en la actualidad muchas empresas, pasan desapercibido dicho tema, piensan que con darle las herramientas necesarias a sus trabajadores es suficiente para que se desempeñen en la organización, evitando aprovechar las áreas de oportunidad, para crecer y dar su máximo potencial, teniendo como objetivo brindar un mejor servicio al cliente y satisfacer las propias necesidades del empleado, cabe mencionar que influyen ciertos factores en las relaciones humanas, como percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje, y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo, poder, políticas, influencias, etc.

Clemente nos explica que en la actualidad las empresas solo piensan que brindándoles las herramientas apropiadas a sus colaboradores ellos se sentirán en un buen clima laboral, dejando de lado los reconocimientos, necesidades, políticas, influencias que son factores determinantes para el buen clima laboral por tanto el logro de los objetivos y el crecimiento de la empresa

### **Chiavenato, (2007)**

“El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización” (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera) (p. 58)

Chiavenato centra todo en la motivación ya que todo se resume en el estado de ánimo de cada colaborador en la empresa, el interés que le ponen, el compromiso, la colaboración con los demás.

Si el colaborador no se siente motivado, el clima laboral automáticamente baja generando situaciones de inconformidad, huelgas, malestar, cambios en la personalidad, etc.

### 2.2.2.1 Teorías del Clima Laboral:

1. Teoría de los sistemas de organización de Likert: **Arnoletto, (2004)** define que esta teoría, permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas organizacionales y además permite analizar el papel de las variables que constituyen el clima que se observa. Likert sostiene que en la percepción del clima influyen tres grupos de variables:

- Causales: Referidas a la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes, entre otras.
- Intermediarias: Estas reflejan el estado interno y la salud de una organización y constituyen los procesos organizacionales como la motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otros.
- Finales: Son el resultado obtenido de las dos variables anteriores e impactan fuertemente a la organización en la productividad ganancias y pérdidas.(p.80)

2. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow:

**Chiavenato, (2006)** presenta la teoría en la cual las necesidades humanas se encuentran ordenadas y dispuestas en una escala de importancia e influencia la cual está dirigida a la consecución de los objetivos:



- Fisiológicas: corresponden a las necesidades de vital importancia que son esenciales para la supervivencia ya sea alimentación, abrigo, reposo, etc
  - Seguridad: corresponden a las necesidades de sentirse seguro, estable, libre de peligro en un grato ambiente.
  - Sociales: corresponden a las necesidades de aceptación, asociación, intercambio de amistad, etc.
  - Estima: corresponden a las necesidades en la cual el individuo se acepta tal cual es, goza de autoconfianza, y posee de valor propio antes de los demás
  - Autorrealización: corresponden a las necesidades en las que el individuo se realiza con su propio potencial en donde desarrolla su talento y obtiene logros. (p. 283)
3. Teoría de los factores de Herzberg: **Chiavenato, (2006)** esta teoría explica la conducta de las personas en situación de trabajo, estos factores son:
- Factores Higiénicos o factores extrínsecos: se encuentran en el ambiente que rodean a los humanos y comprenden condiciones dentro de las cuales realizan su trabajo, los principales son sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura, condiciones físicas, políticas, reglamentos, etc
  - Factores Motivacionales o factores intrínsecos: se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona

ejecuta, involucran sentimiento de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización. (p.286)

4. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor: **Chiavenato, (2000)** McGregor se preocupó por distinguir en esta teoría fue las dos percepciones contrarias de administración fundamentadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y)

- Teoría X: A los seres humanos les disgusta el trabajo y tenderán a evitarlo, el ser humano prefiere ser dirigido en vez de dirigir, el ser humano procura evitar responsabilidades, el hombre común es poco ambicioso, el ser humano solo se preocupa por su propio bienestar.
- Teoría Y: “Este grupo siente que el trabajo suele ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento de acuerdo a sus condiciones, los frutos en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos, las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades, la imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas”. (p.137)

5. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo:

**Aguirre, (2013)** esta teoría se dedicó a inspeccionar los problemas sociales, políticos y humanos derivados de una civilización basada en la industrialización y la tecnología, elaboró un experimento de Hawthorne en la fábrica Western Electric Company en donde reveló:

- La importancia de la comunicación
- La importancia del aspecto psicológico en las tareas administrativas
- El estado de ánimo influye en la productividad de la empresa
- A los trabajadores no solo les interesa satisfacer sus necesidades económicas
- La iluminación es muy importante para el desempeño

#### **2.2.2.2 Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Laboral**

- **Componentes Subjetivos:** Los componentes subjetivos más que todo se basa en los valores de un individuo, la motivación que siente, sus actitudes, todo relacionado con el grupo de trabajo. Dentro de estos tenemos a los siguientes componentes:

**AUTONOMIA:** la autonomía es lo contrario a trabajar bajo el control de un jefe, es cuan seguro se siente un trabajador para tomar decisiones y poder tener el control de sus labores.

**PARTICIPACION:** está ligado a la participación de cada persona con respecto a algún tema de su ámbito propio o de los demás.

**LIDERAZGO:** este aspecto está ligado con el estilo que tiene cada líder para poder guiar a un grupo puede influir mucho en cada persona y determinar el grado de clima laboral que existe en la empresa.

**COMUNICACIÓN:** La comunicación es la parte más importante ya que si no sabemos escuchar no vamos a entender que piensa la otra persona o que espera recibir de nosotros, generando malas relaciones además se pueden tomar malas decisiones, descoordinaciones, etc.

- **Componentes Objetivos:** Estos componentes están más enfocados a las instalaciones, al equipo y a la maquinaria, dentro de este grupo tenemos:

**CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO:** dentro de este grupo se consideran a la iluminación, la higiene, el lugar de trabajo, ya que el lugar donde se va a desarrollar sus labores y si el trabajador está inconforme afectará en el clima.

**REMUNERACIÓN O SALARIO:** la mayoría de los colaboradores ven al salario como lo más importante para sentirse con un buen status, tener un buen nivel de vida, y poder ser reconocidos por tanto valoran más el puesto de trabajo si se ajusta a sus necesidades de lo contrario lo único que generará es disconformidad con el ambiente laboral y consigo mismo.

**DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO:** si la empresa tiene un buen diseño de puesto en donde el colaborador dimensiona la cantidad de

trabajo, evita generar dudas, y está seguro de sus funciones pues va a primar el buen clima laboral.

PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FACILITADORES: si se tiene procedimientos establecidos los cuales son muy eficaces además de los equipos y la tecnología el colaborador sentirá que está realizando su trabajo sin ningún impedimento hasta puede innovar mejoras en sus funciones.

### **2.2.2.3 Importancia del Clima Laboral:**

**Clemente, (2017)** define la importancia del clima laboral de la siguiente manera:

Es el medio o espacio en donde el capital humano desarrolla sus actividades cotidianas dentro de la organización, lo cual es un aspecto muy importante, porque los empleados reflejan el trato de la organización, es decir para los clientes la empresa es representada por cada uno de los empleados, mejor dicho por los colaboradores, si los clientes notan que el colaborador de la organización los trata con una pésima actitud, el cliente genera de manera espontánea un juicio general de la empresa y no del colaborador, es por ello que la organización debe de tomar algunas medidas para que el colaborador se desempeñe de la mejor manera.

#### 2.2.2.4 Características del Clima Laboral:

**Enciclopedia de Características, (2017)** se consideran las siguientes diez características:

1. Ambiente Físico: Determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de la empresa; es decir aquí es el entorno en donde se desarrollará la convivencia laboral
2. Ambiente Social: Determinado por las personas del mismo departamento o de otros dentro de la empresa; es decir los mismos empleados de diferentes áreas crean un ambiente social
3. Estructura: Determinado por la estructura organizacional que comparten todos los miembros de la empresa ya sea, estilo de dirección, formalidad, horarios, salas de recreación, entre otros. Aquí hablamos de todo lo común que puedan tener los colaboradores
4. Comportamiento Organizacional: Determinada por el impacto de la conducta que generan los colaboradores de una determinada organización, con el propósito de lograr objetivos, medir eficacia, productividad, etc.
5. Comunicación: Este aspecto es básico en el clima laboral ya que lo que se busca es fomentar un tipo de comunicación con respeto mutuo, confianza, empatía, cordial, etc. para poder generar un grato ambiente y poder lograr los objetivos trazados.
6. Motivación: Aquí entra a tallar la cultura organizacional muy aparte de las condiciones laborales amenas. Se pueden brindar obsequios por fechas

especiales, bonos de cumplimiento, premios por producción, pago de horas extras, entre otros lo cual hacen que el colaborador se sienta más motivado en la realización de sus actividades.

7. Liderazgo: Las personas a cargo deben ser comprometidas con el personal, generar confianza y a la vez motivarlos para que ellos se sientan incitados en el cumplimiento de los objetivos.
8. Pertenencia: Similar a la identidad no solo con el grupo si no con la empresa, el identificarse y generar un sentimiento de unión.
9. Capacitación: Va de la mano con la motivación, ya que el objetivo de la empresa no es solo motivarlos si no de capacitarlos para que se sientan seguros de sus conocimientos, enriqueciendo su capital cultural.
10. Evaluación: Determinada en distintos periodos ya sea semestral o anual en donde se evalúan las metas logradas para destacar las fortalezas pero a la vez se trabajan en las oportunidades de mejora.

#### **2.2.2.5 Dimensiones del Clima Laboral:**

**Bordas, (2016)** las dimensiones serian:

1. Autonomía: “El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a tomar sus iniciativas propias y a ser autosuficientes”.

2. Cooperación y apoyo: “Grado en que los colaboradores perciben que en la empresa se vive un buen ambiente de cordialidad, compañerismo y apoyo a su desarrollo en la organización”.
3. Reconocimiento: “El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización”.
4. Organización y estructura: “Grado en que los colaboradores perciben que los procesos de trabajo están bien coordinados y organizados, son eficientes y claros, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos”
5. Innovación: “Grado en que los colaboradores perciben que existe receptividad para implantar y expresar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone”.
6. Transparencia y equidad: “Grado en que los colaboradores de la organización perciben que las políticas y prácticas organizacionales son equitativas, claras y no arbitrarias, especialmente en cuanto a oportunidades de promoción y valoración del desempeño”.
7. Motivación: “Grado en que los colaboradores perciben que la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada”.
8. Liderazgo: “Modo en que los colaboradores de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados”.



### 2.2.2.6 Tipos de Clima Laboral

**Likert, (1965) citado por Arnoletto, (2004)** “Propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales

- Sistema I Autoritarismo Explotador: En este clima se nota la ausencia de confianza en los empleados. La gran parte de los objetivos y decisiones son tomados por la dirección y son distribuidos de acuerdo a una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de un ambiente de miedo, de amenazas, de castigos, raramente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles de seguridad y psicológicos. Las escasas relaciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en la desconfianza y el miedo. Aunque los procesos de control estén fuertemente agrupados en la cúspide, generalmente se elabora una organización informal que se enfrenta a los fines de la organización formal. Este clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- Sistema II Autoritarismo Paternalista: Esta la dirección tiene una confianza flexible con sus empleados. La mayoría de las decisiones se toman en la dirección, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para la motivación de los trabajadores. Las relaciones entre los superiores y los subordinados se establecen con benevolencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. A pesar de que los procesos de

control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles inferiores e intermedios. Puede originarse una organización informal pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

- Sistema III Consultivo: La dirección que cambia dentro de un clima consultivo 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. Los castigos ocasionales, las recompensas, y cualquier implicación se utilizan para la motivación a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de estima y de prestigio. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un clima bastante dinámico en donde la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Sistema IV Participación en grupo: La dirección tiene total confianza en sus colaboradores. Las decisiones están valorados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera vertical sino también de forma horizontal. Los colaboradores están motivados por la implicación y la participación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos y por el mejoramiento de los métodos de trabajo. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección toman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y lo objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica” (p. 84,85).

### **2.2.2.7 Métodos de investigación del Clima Laboral:**

#### **Champagnat, (2002)**

Los siguientes métodos son importantes para una EVALUACIÓN del clima laboral en una empresa:

- Cuestionario: Compuesto por preguntas estandarizadas las cuales se adoptan a la realidad de la empresa, para que nos sirvan como objeto de estudio.
- Entrevista: Una vez realizado el cuestionario, se procederá a entrevistar al grupo en mención o a la totalidad de los empleados para incidir en las respuestas que se tornen más importante.
- Dinámica de Grupos: El objetivo es romper los esquemas jerárquicos para que la relación laboral se torne más amena, aquí estarán presentes los representantes de diferentes departamentos.

### 2.2.2.8 Variables del clima laboral

#### **Pavia, (2012)**

El clima laboral depende de muchas variables que no solo dependen de propia empresa, estas son:

- Variables del ambiente físico: este tipo de variables se corresponden con el espacio físico, con la contaminación, con las instalaciones, etc.
- Variables estructurales: hacen alusión al tamaño de la empresa, la estructura de la misma, etc.
- Variables del ambiente social: se corresponden con el compañerismo, con el tipo de comunicaciones, con los conflictos que existan en la empresa, etc.
- Variables personales: tales como la aptitud, la motivación del trabajador, etc. (p.155)

### 2.2.3 Desempeño Laboral

**Chiavenato, (2007)** Conceptualiza el desempeño como “el desenvolvimiento de los colaboradores direccionado al logro de los objetivos establecidos. También nos dice que el desempeño es la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos”. (p.245)

En este concepto el autor implícitamente nos indica que el colaborador debe optar un compromiso con la organización, y de esta manera desarrollar habilidades y actitudes que mejoren su desempeño y a la vez que colaboren con la organización.

### **Robbins, (2012)**

Define el desempeño como la evaluación que realizaban las organizaciones a la forma en que los empleados se desempeñaban en determinados puestos de trabajo. (...) Ahora se reconocen tres importantes tipos de comportamientos que conforman el desempeño laboral, siendo estos el desempeño de la tarea, civismo y falta de productividad.

- EL DESEMPEÑO DE LA TAREA

Hace referencia a todas las actividades se ejecutan para la realización de una actividad trazada y están descritas dentro de un puesto de trabajo.

- CIVISMO

Estas conductas son principalmente las que colaboran a mejorar el ambiente laboral, pudiendo ser apoyo moral y psicológico, la práctica de los valores, el respaldo a actividades que mejoren el ambiente.

- FALTA DE PRODUCTIVIDAD

Son acciones que perjudican la estabilidad del ambiente laboral, pudiendo ser hurtos, acciones violentas dentro de la empresa, el ausentismo desencadenando así desorden en las labores a realizar. (p.593)

**Robbins, (2012)**

Nos indica que para los gerentes deben tener un magnifico desempeño laboral comprende lo cual indica alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente en las dos primeras dimensiones y evitar la tercera. El colaborador que hace las labores del puesto impecablemente pero que no contribuye a que el clima laboral en el que desarrolla sus actividades no es considerado un buen colaborador.

Esta cita nos indica que es muy importante el control emocional que puedan tener los trabajadores en una organización, ya que no solo es suficiente que el colaborador realice sus actividades correctamente, sino también el ambiente que su presencia pueda generar y la relación que tenga con sus compañeros.

**2.2.3.1 Teorías del Desempeño Laboral****Teoría de las necesidades de McClelland:**

La teoría de las necesidades fue estudiada por McClelland y sus colaboradores, se enfoca en tres necesidades: Necesidad del logro, que describe a las necesidades propias del ser humano por sobresalir obteniendo éxito ante algunas condiciones de trabajo. La segunda es la Necesidad de poder, hace referencia a la necesidad que tienen las personas de hacer que otros se desempeñen de acuerdo a las indicaciones que se le da y por último la Necesidad de Afiliación que es el deseo de relacionarse y socializarse con otras personas.

Según los investigadores las personas que tienen alta necesidad de logro, son aquellas que tienden a tener un mejor desempeño en sus labores ya que se sienten muy motivados.

**Robbins, (2012)** “la perspectiva de que un individuo tenga una alta necesidad de logro actúa como una motivación intrínseca y supone de dos características: voluntad a admitir un grado de peligro y un gran interés por el desempeño”. (p.207)

Debido a que McClelland plantea que esta teoría no es aplicable en la realidad porque estas tres necesidades son inconscientes y, lo cual implica que no la podamos medir, ya que las podamos tener en un alto nivel y no nos damos cuenta.

Pero a pesar de que estas teorías son inconscientes, es muy importantes considerarlas dentro de la evaluación del desempeño, pues influyen directamente en el actuar de los colaboradores, entendiendo que nuestro capital humano trabaja porque tiene necesidades que satisfacer y muchas veces esas necesidades se convierten en una motivación para que las personas puedan mejorar su desempeño.



**Teoría de la Autodeterminación:**

Esta teoría fue desarrollada en un primer momento por Ryan en el año 1982 y luego por Deci y Ryan en 1985 en el que concluyeron lo siguiente:

Esta teoría se basa principalmente en que las personas tenemos tres necesidades psicológicas no aprendidas que son: las competencias, la autonomía y las relaciones; cuando estas necesidades están satisfechas, estamos motivados y somos productivos.

**Robbins, (2012)** expone que “las personas prefieren sentir que tienen manejo sobre sus acciones, de forma que cuando la persona sienta que alguna situación influye de manera negativa en alguna actividad que antes disfrutaba, la experimentara como una obligación, lo que desencadenara que la motivación que le causaba el realizar dicha actividad disminuya.” (p.208)

Esta teoría hace referencia en la libertad y autocontrol que tiene el ser humano en sus acciones, nos explica que estas personas disminuyen su grado de motivación cuando sienten amenazada su independencia y libertad, por lo que si se sienten muy controlados o presionados y por lo tanto su nivel de motivación disminuirá y por ende su desempeño no será el esperado.

**Teoría de la evaluación cognitiva:**

La Teoría de la evaluación cognitiva fue formulado por expuesta por autores como deCharms, Deci, Cascio entre otros, por los años de 1968 y 1979.

**Robbins, (2012)**

La teoría propone que los factores externos como las recompensas tangibles, el control, las evaluaciones y los límites para la entrega de trabajos, tienden a influenciar desfavorablemente la motivación intrínseca que tienen las personas, lo que desencadena muchas veces en una disminución de la productividad por parte de los colaboradores. (p.208)

Este concepto se podría explicar como una forma en el que el ser humano tiene como principal objetivo su satisfacción personal, en lo que respecta a las recompensas, ya que para las personas el sentirse bien realizando algún tipo de actividad, es mucho más importante que recibir una recompensa económica.

**2.2.3.2 Administración del Desempeño Laboral**

**Wayne, (2010)** nos define a “la Administración del desempeño como un procedimiento dirigido hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se ejecuten de manera oportuna para que de esa manera se pueda maximizar la productividad y el desempeño de los trabajadores, de los equipos y, por ultimo y no menos importante, de la organización”.

La autora en esta definición nos explica que la Administración del desempeño no solo se enfocara en realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores sino que también tendrá que proyectar los resultados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, en muchas situaciones anticipándose a los hechos, tomando decisiones, etc.

### **2.2.3.3 Evaluación del Desempeño Laboral**

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite evaluar el comportamiento que tiene el colaborador dentro de una organización con respecto a las metas trazadas, teniendo que ser eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades.

Esta evaluación permite a los gerentes poder analizar la situación de sus colaboradores para que puedan tomar medidas en caso sean necesarias, pudiendo ser estímulos a los trabajadores por un buen desempeño o también implementando capacitaciones para que los colaboradores afiancen conocimientos y técnicas de desempeño.

**Chiavenato, (2007)** refiere que “la evaluación realizada a los colaboradores con respecto a su desempeño es una calificación sistemática, de cómo cada individuo se desenvuelve frente a un cargo encomendado y del potencial que manifiesta en su desarrollo posterior”. (p.243)

**Alfaro, (2012)** define “la evaluación del desempeño como la manera de controlar los procesos de selección de personal, entrenamiento, capacitación y desarrollo. También sirven para conceder ascensos, premios, incentivos, etc.” (p.106)

**Wayne, (2010)**

Nos expone que la evaluación del desempeño es una herramienta segura y puntual de revisión y evaluación, de la forma en que un colaborador o un determinado grupo de personas realizan sus labores; ya que para la administración siempre será de alta prioridad que se desarrolle un sistema eficaz de evaluación de desempeño. (p.239)

**Chiavenato, (2009)**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática, de la forma en la que actúa cada persona con respecto a las tareas que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que se utiliza para determinar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de cada colaborador, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p.245)

**2.2.3.3.1 Objetivos de la evaluación de desempeño****Chiavenato, (2007)**

Resume los objetivos de la evaluación del desempeño en tres fases:

- Facultar condiciones de medición del potencial humano con la finalidad de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean considerados como una importante ventaja competitiva para la organización.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros conforman la organización. (p.248)

**Robbins, (2012)** indica que “la evaluación del desempeño tiene varios objetivos que consisten en facilitar la toma de decisiones de recursos humanos, permiten identificar las deficiencias de capacitación y desarrollo que tienen los colaboradores y brindan retroalimentación de los trabajadores”.

**Alfaro, (2012)**

Nos dice que “el objetivo principal de la evaluación del desempeño es reconocer las anomalías que aquejan a la supervisión de personal, falta de compromiso del colaborador para con la empresa, falta de rendimiento del colaborador en el puesto enmendado, falta de motivación, etc., para luego desarrollar una política adecuada a las necesidades de la organización”.(p.106)

#### **2.2.3.3.2 Importancia de la evaluación de desempeño**

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

RECOMPENSAS: El método de la evaluación del desempeño ofrece un veredicto sistemático que posibilita realizar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores.

**RETROALIMENTACIÓN:** La evaluación permite identificar la percepción que tienen las personas con su entorno, respecto a su desempeño, como de sus actitudes y competencias para que de esta manera se pueda mejorar los comportamientos.

**DESARROLLO:** La evaluación faculta a cada colaborador saber exactamente cuáles son sus debilidades y fortalezas, para que pueda desempeñarse de la mejor manera en la organización.

**RELACIONES:** La evaluación de desempeño permite a cada colaborador mejorar sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, porque es consciente que es evaluado por los mismos.

**PERCEPCIÓN:** Permite a cada colaborador conocer el concepto que tienen las personas en su derredor respecto a él.

**POTENCIAL DE DESARROLLO:** La evaluación permitirá a los colaboradores poder corregir actitudes, de tal manera que puedan mejorar su desempeño en la empresa.

**ASESORÍA:** La evaluación ofrece al gerente o especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

### **2.2.3.3.3 Beneficios de la evaluación de desempeño**

#### **Chiavenato, (2007)**

Indica que “cuando un programa de evaluación de desempeño se ha planificado, coordinado y desarrollado de forma efectiva, trae beneficios ya sea a corto, mediano y largo plazo. Siendo los principales beneficiarios el gerente, el individuo, la organización y la comunidad.”

Para el Gerente: La evaluación del desempeño laboral le permitirá al gerente evaluar el desenvolvimiento de sus colaboradores utilizando sistemas que permitirán realizar la evaluación de forma objetiva. Con ello, el gerente podrá tomar medidas que ayuden a mejorar a sus subalternos, transmitiéndoles la importancia de la aplicación de la evaluación.

Para el Subordinado: Permitirá a los colaboradores conocer cuáles son los criterios de evaluación que tienen la organización con respecto a su desempeño, de tal manera el subordinado podrá identificar cuáles son sus virtudes y defectos frente a las expectativas de sus jefes por medio de una autoevaluación.

Para la Organización: Permite a la organización evaluar su potencial humano, identificar el aporte y desempeño de cada colaborador para implementar capacitaciones o para que puedan crecer dentro de la empresa, ofreciendo incentivos y mejoras a los empleados. (p.248)

#### **2.2.3.3.4 Responsables de la Evaluación del Desempeño**

**Robbins, (2012)** nos menciona que “esta labor es principalmente de los gerentes, ya que son considerados los responsables del desempeño de sus colaboradores”. (p.556)

En muchas empresas, esta evaluación está a cargo de los gerentes, y dependerá de la misma, pues en algunos casos se prefiere tercerizar esta labor para disminuir el sesgo de error y para anular la subjetividad.

#### **2.2.3.3.5 Métodos Tradicionales de la evaluación de desempeño:**

Los métodos de evaluación de desempeño son muchos y variados, y en las organizaciones no existen métodos definidos a utilizar, entendiendo que cada organización es un mundo diferente, ya que tiene diferentes objetivos, diferentes rubros, desean evaluar un criterio específico y muchas diferencias más, que se van presentando en la organización, por esa razón no se puede establecer un método para cada organización, y se utilizara esta herramienta de acuerdo a las necesidades que se presenten.

**Alfaro, (2012)** nos indica que “el proceso de la evaluación del desempeño puede ejecutarse mediante técnicas que cambian de una organización a otra. La evaluación del desempeño se orienta a determinados objetivos establecidos y apoyados con una política de aplicación del personal”. (p.107)



**Chiavenato, (2007)** los principales métodos de evaluación del desempeño son seis, que se mencionaran y detallaran a continuación:

1. Método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas:

Este es el más utilizado y sencillo, es un método en el cual el evaluador deberá tener mucho cuidado con el propósito de no involucrar sentimientos que puedan alterar la evaluación.

Este método utiliza cuestionarios de doble entrada, en las que las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, mientras que las columnas representan los grados de variación de estos factores.

A su vez este método se subdivide en tres tipos:

- Escalas graficas continuas:

Es una escala en la cual solo se definen los dos puntos extremos de la evaluación y el desempeño se podrá situar en cualquiera de los puntos de la línea de variación.

- Escalas graficas semicontinuas:

En esta escala se definen puntos intermedios en la escala de evaluación, lo que permite a evaluador una mayor facilidad y precisión en la obtención de resultados.

- Escalas discontinuas

Es un tipo de escala en la cual el evaluador ha establecido puntos de evaluación, los cuales los ha descrito previamente para valorar el desempeño del evaluado.

Las ventajas que representa la utilización de este método son las siguientes:

- Facilita la evaluación a los especialistas, ya que es un método muy práctico y sencillo de comprender.
- Simplifica notoriamente el trabajo del evaluador pues permite desarrollar su registro de forma de práctica.
- Permite una visión general de la empresa y permite identificar los factores de mayor relevancia.

2. Método de elección forzosa:

Este método consta en examinar el desenvolvimiento de los colaboradores mediante frases que describen el tipo de desempeño de cada colaborador. Esta parte de la evaluación está compuesta por dos o más frases de las cuales el encargado de la evaluación deberá seleccionar una o dos frases que expliquen mejor el desempeño del colaborador.

3. Método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo:

Es un método en el cual se le realiza una entrevista al superior inmediato de los colaboradores, con el fin de realizar una evaluación a detalle de los subordinados. Es considerada como una evaluación más amplia, pues permite determinar conjuntamente con el supervisor inmediato las causas, planes de mejora y permite hacer seguimiento el desempeño de los empleados.

4. Método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos:

Es un método en el cual el supervisor inmediato se encarga de identificar las características extremadamente positivas como las negativas, con el objetivo de que las acciones positivas se destaquen y las acciones negativas se corrijan o eliminen.

5. Método de comparación de pares:

Este método como su nombre lo indica es un método comparativo, ya que evalúa a los colaboradores de dos en dos y se registra a la derecha el que es considerado con mejor desempeño.

Ya que este método es considerado muy simple y poco eficiente solo se recomienda aplicarlo cuando los evaluadores no tengan las condiciones de aplicar otro método.

6. Método de frases descriptivas:

A diferencia del método de elección forzosa, este método solo consiste en que el evaluador señalara con un signo positivo (+) o negativo (-) la frase según sea el desempeño del colaborador.

**Robbins, (2012)** los métodos de la evaluación de desempeño son:

1) Ensayos escritos :

Considerado uno de los métodos más sencillos, que consiste en escribir una descripción de las fortalezas, puntos débiles, el desempeño que ha tenido el colaborador y el potencial futuro que tiene el empleado, así como las sugerencias para que el colaborador mejore. Para que este documento se redacte no se necesitan formatos engorrosos ni una extensa capacitación.

2) Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Las escalas de calificación están fundamentadas en el comportamiento de los colaboradores, es una consolidación de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El responsable evalúa a los colaboradores con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales.

#### **2.2.3.3.6 Métodos modernos de la evaluación del desempeño**

La complejidad de los métodos tradicionales para la evaluación del desempeño, ha llevado a desarrollar sistemas de evaluación que sean más completos y que de alguna manera favorezcan a todas las partes que conforman la organización, para

que, de esta manera, con un efecto sinérgico de las partes, la organización mejore en todos los aspectos.

Entre los métodos modernos de la evaluación del desempeño tenemos mencionaremos a dos, que son los más resaltantes y más utilizados, siendo la Evaluación por Objetivos (EPPO) y la evaluación de 360°.

#### 1. La evaluación por Objetivos

**Chiavenato, (2009)** la Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO) es un sistema de Administración del Desempeño en la que el colaborador y su gerente participa activamente. Esta herramienta adopta una intensa relación y una visión proactiva.

La evaluación participativa por objetivos es democrática, incluyente y motivadora; y consta de seis etapas:

- El formulario de los objetivos establecidos.
- El compromiso por parte del personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.
- La aprobación por parte del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- El desenvolvimiento.
- El seguimiento permanente de los resultados y su comparación con los objetivos.

- La retroalimentación constante y la evaluación continua conjunta.

La evaluación del desempeño no considera la valoración del pasado, está enfocada principalmente en el futuro, se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio de lo que ya aconteció. También pretenden direccionar el desempeño hacia metas y objetivos establecidos, dar las facilidades al colaborador brindándole todas las herramientas e insumos que pueda necesitar para que los pueda alcanzar, realizar mediciones adecuadas y comparativas, sobre todo darle solidez por medio de la constante retroalimentación y evaluación continua.

## 2. Evaluación 360°

La evaluación de 360° es una de las evaluaciones más actuales que se utilizan en las organizaciones, es conocida como circular porque abarca todas las instancias que conforma la organización.

### **Chiavenato, (2009)**

La evaluación 360° es una de las evaluaciones circulares más completas, incluye a todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado; el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan”. (p.265)

**Chiavenato, (2009)** nos indica:

“La evaluación 360° es una herramienta de desarrollo profesional y personal porque permite al evaluador identificar potenciales y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual.” (p.265)

La evaluación 360° se realiza mediante el uso de formularios impresos via internet, los que permiten obtener información para tomar decisiones futuras y ejecutar los planes para la mejora de cada colaborador. Cada evaluador inclusive el colaborador, para tal evaluación el evaluado recibe un formulario en el cual registra sus respuestas. El gerente, dos o más compañeros de su misma jerarquía y dos o más subordinados contribuyen el proceso, el cual considera también la autoevaluación del colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunas situaciones, otros proveedores y clientes internos también forman parte del proceso. A final de cuentas, una vez consolidada la información, el evaluado recibe retroalimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación.

Ventajas de la evaluación 360°

- El sistema es más didáctico y las evaluaciones son realizadas de manera imparcial, ya que es realizada por distintas personas.
- La información es de mejor calidad.
- Complementa las iniciativas de la calidad total, hace énfasis en el potencial humano, tanto interno como externo y en el espíritu de equipo.

- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por el contexto de la organización permite el crecimiento del personal del evaluado, de tal manera este podrá desempeñar mejor las labores encomendadas.

#### Desventajas de la evaluación 360°

- El sistema es muy complejo, porque integra todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar que los resultados no sean los esperados, pues el evaluado puede brindar información incierta.
- Se puede obtener distintos resultados de la evaluación, ya que se obtienen de distintos puntos de vista.
- Para que el sistema logre ser eficaz, se requiere que los evaluadores estén correctamente entrenados.
- Las personas pueden dar información incorrecta haciendo de la evaluación inválida

#### **Evaluación de desempeño computarizada y basada en la web**

Es una realidad que la Tecnología de la Información cada día es más importante en nuestro día a día, y la Evaluación del desempeño no es la excepción, por lo que lo consideraremos en este estudio.

**Gary, (2009)**

Actualmente tenemos varios programas de cómputo que se utilizan para la evaluación del desempeño, mediante los cuales los gerentes pueden mantener notas sobre los subordinados durante el año, para luego combinarlas con las calificaciones que los trabajadores recibieron en varias características de desempeño. Luego, los programas generan informes escritos para apoyar cada parte de la evaluación. (P.354)

**Vigilancia electrónica del Desempeño****Gary, (2009)**

La vigilancia del desempeño, en muchas ocasiones motiva a los trabajadores a mejorar su desempeño frente a las labores encargadas por la empresa, ya que tendrán presente que están siendo monitoreados y evaluados, por lo que se estima que puede haber un incremento de la productividad.

Pero también cabe destacar que la vigilancia excesiva puede producir actitudes no favorables para la organización, ya que en primera instancia la productividad puede mantenerse estable o en el peor de los casos disminuir, ya que en muchos casos el nivel de estrés puede aumentar en los colaboradores, al verse o sentirse vigilados.



### 2.2.3.3.7 Aplicaciones de la evaluación de desempeño

#### Chiavenato, (2009)

La evaluación de Desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- Proceso para sumar personas: La evaluación del Desempeño en este proceso sirve como un instrumento para poder identificar las habilidades que tienen los colaboradores, con el objetivo de construir un registro de talentos y la planificación de los recursos humanos.
- Proceso para colocar a las personas: Permite recolectar datos concernientes a la manera en la que los colaboradores se integran y se identifican con sus puestos, labores y competencias.
- Proceso para recompensar a las personas: Indican cuán motivadas y recompensadas se encuentran las personas por la organización. Ayuda a la organización a identificar quién debe ser recompensado, a quien se le debe aumentar el salario o quienes deben dejar de pertenecer a la organización.
- Proceso para desarrollar a las personas: Muestran las debilidades y fortalezas de cada persona, ayuda a identificar que colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento.
- Proceso para retener a las personas: Revelan la forma en la que el evaluado desarrolla sus labores y como alcanza las metas establecidas en la organización.
- Proceso para monitorear a las personas: Proporcionan retroalimentación a las colaboradoras sobre la forma en la que se desempeña en la organización y le proporciona las posibilidades de su desarrollo. (P. 272)

### 2.2.3.3.8 Problemas en la evaluación del desempeño

**Wayne, (2010)** presenta una lista de problemas en la evaluación del desempeño, siendo las siguientes:

- Incomodidad del evaluador :

#### **Edwar Lawler citado por Wayne, (2010)**

Un gurú de la Administración, Edward Lawler, indica que la documentación que muestra que los sistemas de evaluación de desempeño no motivan a los empleados ni tampoco guían su desarrollo con eficacia. En vez de ello, afirma Lawler, crean un conflicto entre los supervisores y los subordinados y conducen a comportamientos disfuncionales.

- Falta de objetividad

En la mayoría de métodos utilizados para la evaluación del desempeño, carecen de objetividad.

Ya que en muchos casos los evaluadores no pueden separar sus sentimientos de la evaluación, haciendo que esta evaluación se torne inconsistente.

- Error o efecto de halo

Este tipo de problema se genera cuando un gerente generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación fallida del desempeño del trabajador.

- Indulgencia o severidad

Nos define a la indulgencia como la actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño que no merece y a la severidad como la actitud que implica ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado.

- Tendencia central

El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, de manera equivocada coloca una calificación a todos los empleados cerca del promedio de una escala.

- Sesgos del comportamiento reciente

Son los comportamientos que adoptan los colaboradores al saber que van a ser sometidos a una evaluación.

- Sesgo personal

Es la formación de estereotipos por parte de los administradores, que influyen en la evaluación del desempeño a los colaboradores.

- Manipulación de las evaluaciones

Este tipo de problemas se presentan cuando el administrador tiene cierta afinidad o diferencia por algún colaborador, teniendo la facultad de beneficiar o perjudicar al evaluado.

Un estudio realizado a administradores reveló que más del 70 por ciento consideraban que era posible inflar o reducir las calificaciones de manera intencional.

- **Ansiedad del empleado**

El proceso de evaluación también genera ansiedad en el evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. (P.256)

#### **2.2.3.4 Autoevaluación de desempeño**

##### **Chiavenato, (2009)**

Es un proceso que realiza cada persona evaluándose interactivamente, su eficiencia y eficacia dentro de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. Se debe estudiar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus debilidades y fortalezas, su potencial y su fragilidad, porque así el colaborador sabrá lo que debe mejorar y de esa manera superar sus resultados personales. (P. 249).

**Gary, (2009)** “El principal problema con las autoevaluaciones es que los colaboradores generalmente se califican a sí mismos con un promedio más alto que como los calificarían sus supervisores o sus colegas”. (P.228)

## 2.3 Glosario de Términos

- **Actitud:** La actitud es el comportamiento que tienen las personas para realizar determinadas actividades. Por lo que, se puede afirmar que es la forma de ser o la forma de actuar que tienen los seres humanos frente a determinadas situaciones, pudiendo ser positivas o negativas.
- **Clima Laboral:** Constituye al contexto humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Repercute en la satisfacción del personal y por lo tanto en su productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del gerente, con las actitudes de las personas, con su forma de laborar y de sus relaciones interpersonales, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.
- **Colaborador:** Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.
- **Comunicación:** Actividad consciente de intercambiar datos o información entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.
- **Desempeño Laboral:** El desempeño laboral es un concepto que se viene utilizando desde hace muchos años atrás, empezó en primera instancia evaluándose el desempeño de las máquinas, obteniéndose muy buenos resultados, ya que permitió mejorar la productividad. En consecuencia de ello, se puso mayor énfasis en la evaluación del desempeño del colaborador. Y en el transcurrir de los años ha cobrado

mucha relevancia en las organizaciones, ya que el buen desempeño del colaborador permitirá a las organizaciones el alcance de sus metas y objetivos.

- **Eficiencia:** Es la capacidad de hacer las cosas bien reduciendo el tiempo y recursos
- **Eficacia:** Capacidad de hacer las cosas bien
- **Evaluación:** Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.
- **Indulgencia:** Actitud o tendencia del individuo que tiene especial facilidad para perdonar las ofensas, o castigarlas con benevolencia, y para juzgar sin severidad los errores de las demás personas.
- **Liderazgo:** Es la capacidad que tiene una persona de influir en la forma de ser o en el actuar de las personas o de un grupo de personas, haciendo que estos se comprometan con los objetivos planteados, mejorando su desempeño o incrementando su productividad.
- **Motivación:** La motivación son los factores o elementos que influyen en las personas intervienen para que logre su finalidad en su obrar. Es el impulso que le otorga a las acciones humanas una causa fuente en vistas a una causa fin.
- **Productividad:** Es un indicador que refleja cómo se están usando los recursos en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los

recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc; son usados para producir bienes y servicios.

- **Sesgo:** Orientación o dirección que toma un asunto.
- **Trabajo en equipo:** Se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales están direccionadas a un objetivo en común y unen sus fuerzas para lograr este fin.
- **Tendencia:** Inclinação o disposición natural que una persona tiene hacia una cosa determinada.
- **Organización:** Es la manera en la que se estructura las actividades para que puedan lograrse de tal manera que el trabajo y las actividades se desarrollen de manera eficaz.
- **Satisfacción:** La satisfacción es un estado mental en la que la persona se siente pleno con la realización sus labores y logro de sus objetivos.
- **Valores:** Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Los valores involucran nuestros sentimientos y emociones. Valores, actitudes y conducta están relacionados.

## **CAPITULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis General**

“El Clima Laboral influye directamente en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017”

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

1. El liderazgo influye directamente en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.
2. La comunicación efectiva influye directamente en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.
3. El trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.

#### **3.3 Identificación de Variables**

##### **3.3.1 Variable independiente:**

Clima Laboral

##### **3.3.2 Variable dependiente:**

Desempeño laboral



### 3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente:  Clima laboral	1.1 Liderazgo  1.2 Comunicación Efectiva  1.3 Trabajo en equipo
Variable dependiente:  Desempeño laboral	2.1 Reconocimiento e Incentivos  2.2 Motivación  2.3 Condiciones de Trabajo

### 3.5 Matriz de Consistencia (ver anexo)

## **CAPITULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1 Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

#### **Descriptiva:**

**Hernández, (2006)** descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo. (p.102)

#### **Correlacional:**

**Hernández, (2006)** “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular”. Como es el caso entre la V1 y la V2. (p.104)

## 4.2 Diseño de la investigación

“El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único”. **Kerlinger, (1983).**

Dónde:

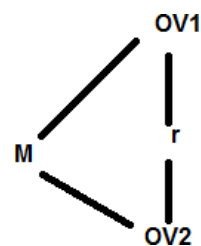
M: Muestra

O: Observación

V1: Clima Laboral

V2: Desempeño Laboral

R: Nivel de impacto entre las variables



## 4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.

#### 4.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 1500 colaboradores distribuidos en 200 locales.

#### 4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población trabajadores con relación a la variable: Desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.

#### 4.6 Selección de muestra

Decidimos tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los 1500 colaboradores.

Para determinar la cantidad total de la muestra con la que se trabajará.

Utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 1500 \text{ trabajadores}$$

Remplazando valores tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)*(0.50)*(1350)}{(0.05)^2 - (1500 - 1) + (1.96)^2(0.50)*(0.50)}$$

**n = 299** El tamaño de muestra será de 299 usuarios

#### 4.7 Técnicas de recolección de datos

Aplicamos las siguientes técnicas para obtener la información requerida con respecto a nuestras variables.

- a. La técnica del análisis documental:** Utilizamos a los instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; nuestras fuentes fueron informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- b. La técnica de la encuesta:** Utilizamos como instrumento un cuestionario; invocando como informantes a los colaboradores de la empresa; de los cuales obtendremos los datos de nuestras variables : *Clima Laboral y desempeño de los trabajadores*

#### **4.8 Análisis e interpretación de la información**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación.

## CAPITULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo a la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta la información siguiente:

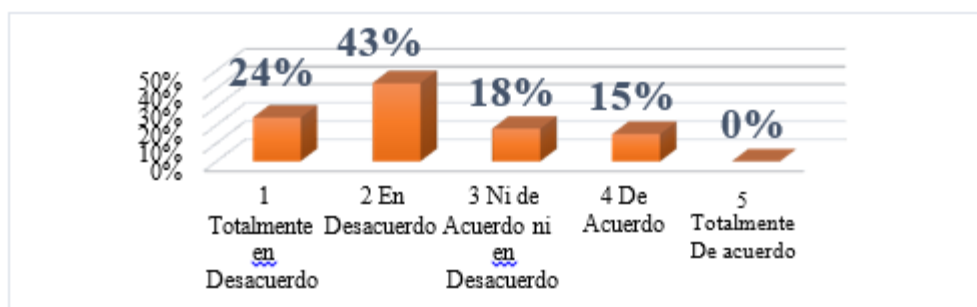
**Tabla N° 1**

**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER DIRECCIONA BIEN A SU EQUIPO PARA ALCANZAR SUS METAS?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	24	24%
2 En Desacuerdo	43	43%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	18%
4 De Acuerdo	15	15%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER DIRECCIONA BIEN A SU EQUIPO PARA ALCANZAR SUS METAS?**



**Gráfico N° 1**

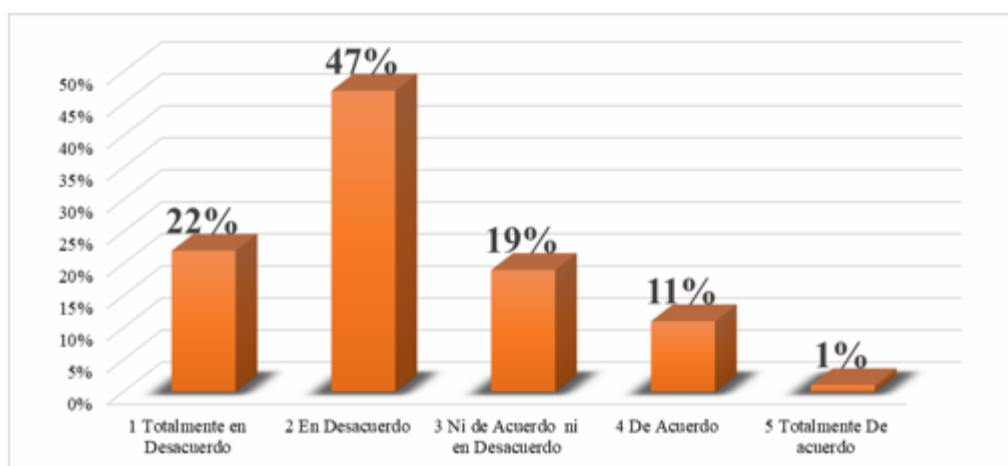
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 43% de los colaboradores están en desacuerdo que su líder direcciona bien a su equipo para alcanzar sus metas, el 24% están totalmente en desacuerdo, el 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 15% está de acuerdo con la afirmación y 0% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 2**  
**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER CONTROLA LAS ACCIONES DEL GRUPO PARA QUE SIGAN LAS INSTRUCCIONES ADECUADAMENTE?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	22	22%
2 En Desacuerdo	47	47%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	19%
4 De Acuerdo	11	11%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER CONTROLA LAS ACCIONES DEL GRUPO PARA QUE SIGAN LAS INSTRUCCIONES ADECUADAMENTE?**



**Gráfico N° 2**

**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 47% de los colaboradores están en desacuerdo que su líder controla las acciones del grupo para que sigan las instrucciones adecuadamente, el 22% están totalmente en desacuerdo, el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 11% está de acuerdo con la afirmación y 1% está totalmente en desacuerdo.

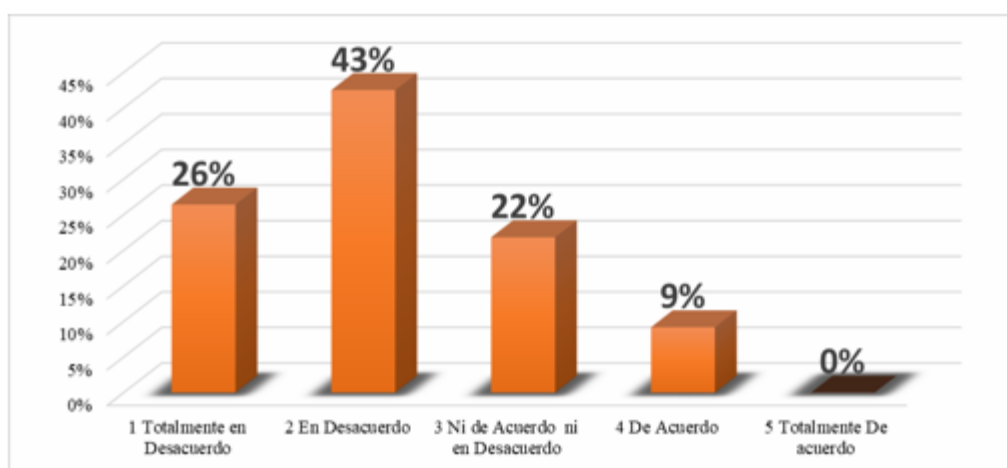


**Tabla N° 3**  
**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER APORTA SOLUCIONES EFICACES ANTE**  
**LOS DIVERSOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN?**

<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1 Totalmente en Desacuerdo	23	26%
2 En Desacuerdo	37	43%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	22%
4 De Acuerdo	8	9%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER APORTA SOLUCIONES EFICACES ANTE**  
**LOS DIVERSOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN?**



**Gráfico N° 3**

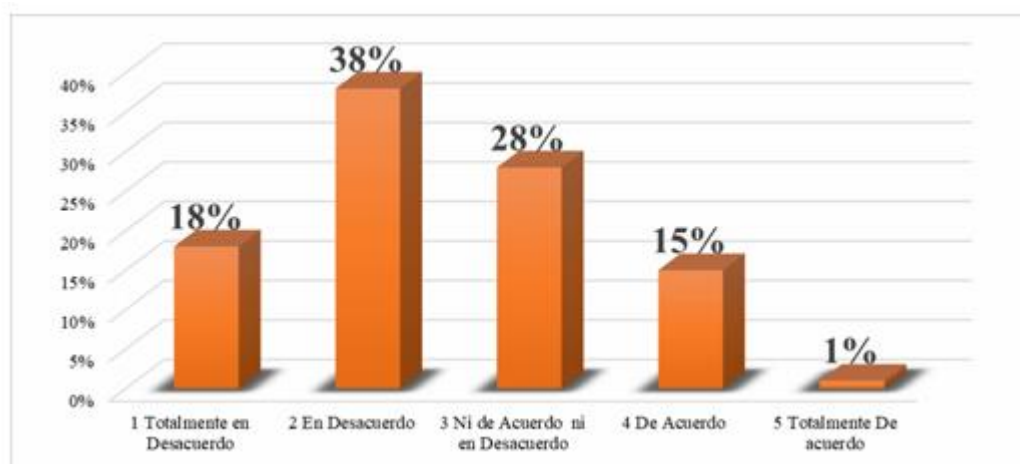
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 43% de los colaboradores están en desacuerdo que su líder aporta soluciones eficaces ante los diversos problemas que se presentan, el 26% están totalmente en desacuerdo, el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo el 9% está de acuerdo con la afirmación y 0% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 4**  
**¿CONSIDERA UD. QUE EXISTE CLARIDAD EN EL MENSAJE QUE LE TRASMITEN SUS SUPERIORES?**

<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1 Totalmente en Desacuerdo	18	18%
2 En Desacuerdo	38	38%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	28	28%
4 De Acuerdo	15	15%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE EXISTE CLARIDAD EN EL MENSAJE QUE LE TRASMITEN SUS SUPERIORES?**



**Gráfico N° 4**

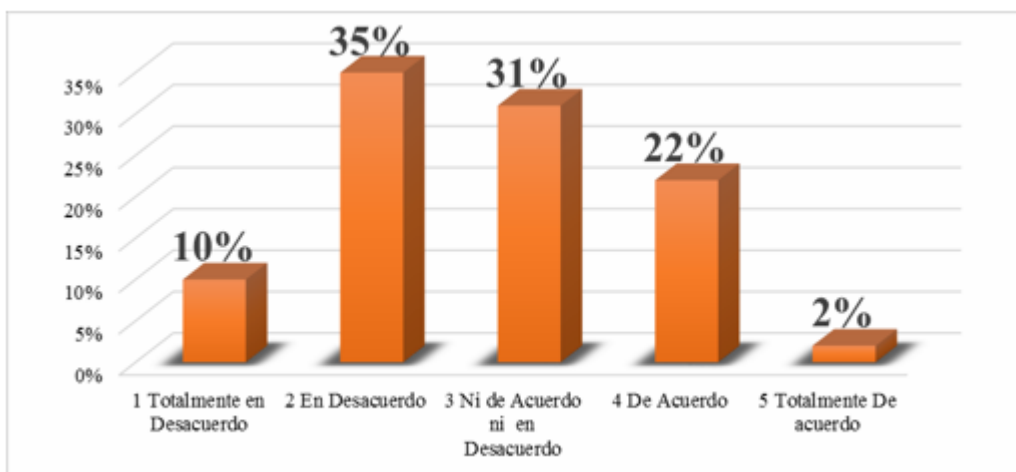
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 38% de los colaboradores están en desacuerdo que existe claridad en el mensaje que le transmiten sus superiores, el 18% están totalmente en desacuerdo, el 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo el 15% está de acuerdo con la afirmación y 1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 5**  
**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER GOZA DE UN AMPLIO CONOCIMIENTO?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	10	10%
2 En Desacuerdo	35	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	31	31%
4 De Acuerdo	22	22%
5 Totalmente De acuerdo	2	2%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER GOZA DE UN AMPLIO CONOCIMIENTO?**



**Gráfico N° 5**

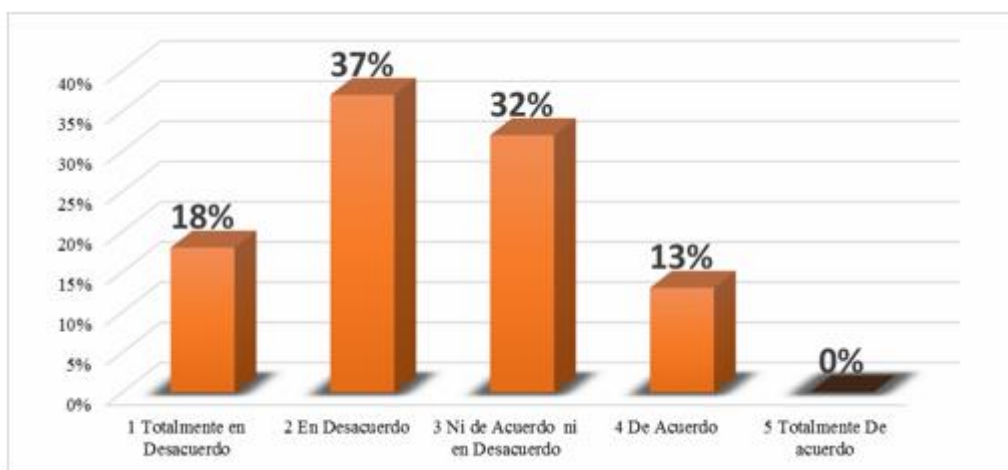
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 56% de los colaboradores están de acuerdo con el mobiliario que la empresa le brinda, facilita su labor, el 6% están totalmente en de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 7% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 6**  
**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER MUESTRA INTERÉS EN COMUNICARSE CON SU EQUIPO?**

<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1 Totalmente en Desacuerdo	18	18%
2 En Desacuerdo	37	37%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	32	32%
4 De Acuerdo	13	13%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE SU LÍDER MUESTRA INTERÉS EN COMUNICARSE CON SU EQUIPO?**



**Gráfico N° 6**

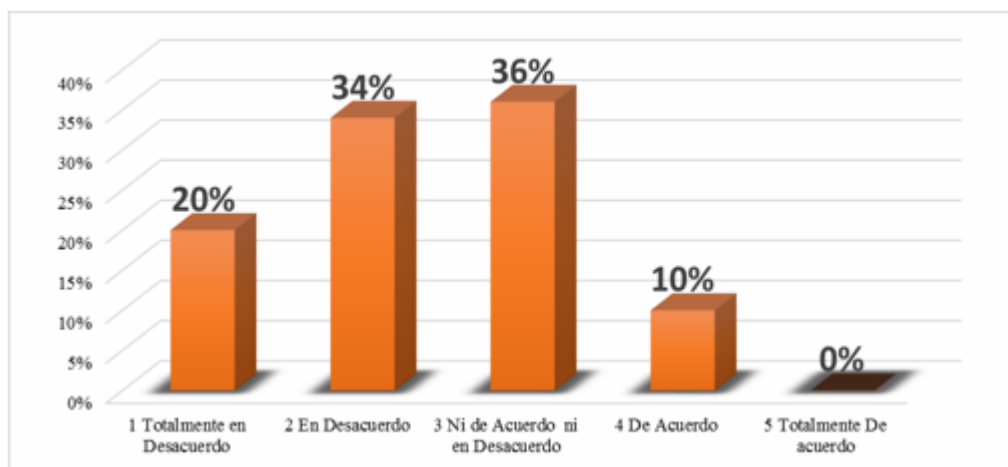
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 37% de los colaboradores están en desacuerdo que su líder muestra interés en comunicarse con su equipo, el 18% están totalmente en desacuerdo, el 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 13% está de acuerdo con la afirmación y 0% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 7**  
**¿CONSIDERA UD. QUE EN SU TRABAJO SE ESTABLECEN OBJETIVOS**  
**COMUNES Y NO SOLO PROPIOS QUE AYUDAN A TRABAJAR EN EQUIPO?**

<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1 Totalmente en Desacuerdo	20	20%
2 En Desacuerdo	34	34%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	36%
4 De Acuerdo	10	10%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE EN SU TRABAJO SE ESTABLECEN OBJETIVOS**  
**COMUNES Y NO SOLO PROPIOS QUE AYUDAN A TRABAJAR EN EQUIPO?**



**Gráfico N° 7**

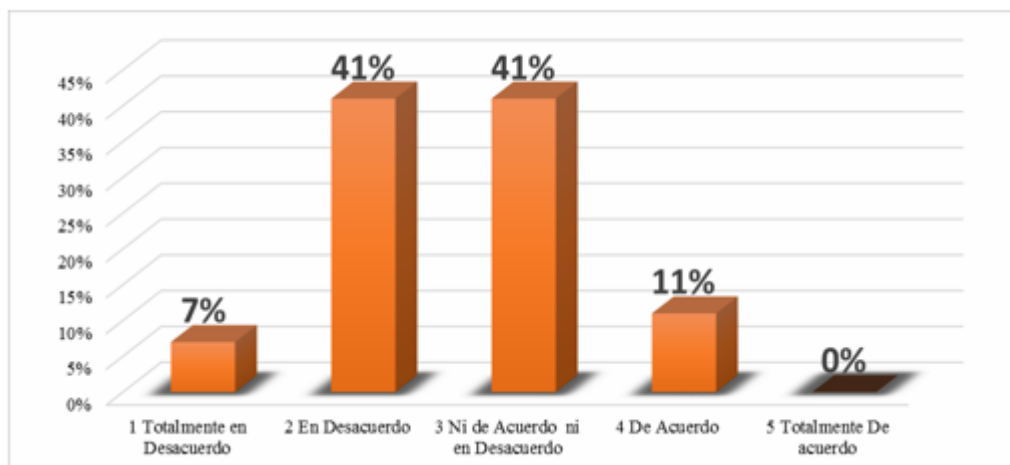
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 34% de los colaboradores están en desacuerdo que en su trabajo se establecen objetivos comunes y no solo propios que ayudan a trabajar en equipo, el 20% están totalmente en desacuerdo, el 36% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 10% está de acuerdo con la afirmación y 0% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 8**  
**¿CONSIDERA UD. QUE LOS TRABAJADORES TIENEN COMPROMISO CON**  
**LOS DEMÁS Y NO SOLO VELAN POR SU PROPIO INTERÉS?**

<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1 Totalmente en Desacuerdo	7	7%
2 En Desacuerdo	41	41%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	41	41%
4 De Acuerdo	11	11%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE LOS TRABAJADORES TIENEN COMPROMISO CON**  
**LOS DEMÁS Y NO SOLO VELAN POR SU PROPIO INTERÉS?**



**Gráfico N° 8**

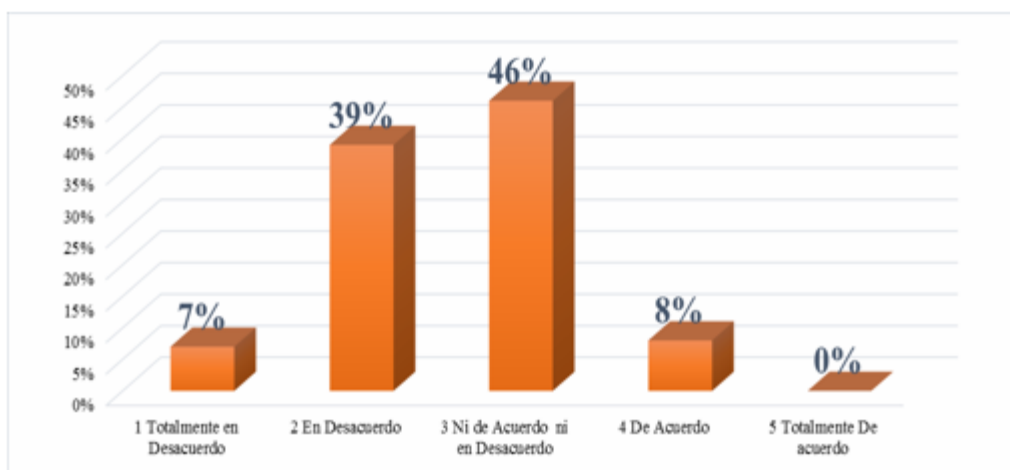
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 41% de los colaboradores están en desacuerdo que los trabajadores tienen compromiso con los demás y no solo velan por su propio interés, el 7% están totalmente en desacuerdo, el 41% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 11% está de acuerdo con la afirmación y 0% está totalmente en desacuerdo

**Tabla N° 9**  
**¿USTED SIENTE QUE TODOS LOS COLABORADORES PARTICIPAN**  
**APORTANDO IDEAS U OPINIONES?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	7%
2 En Desacuerdo	39	39%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	46	46%
4 De Acuerdo	8	8%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿USTED SIENTE QUE TODOS LOS COLABORADORES PARTICIPAN**  
**APORTANDO IDEAS U OPINIONES?**



**Gráfico N° 9**

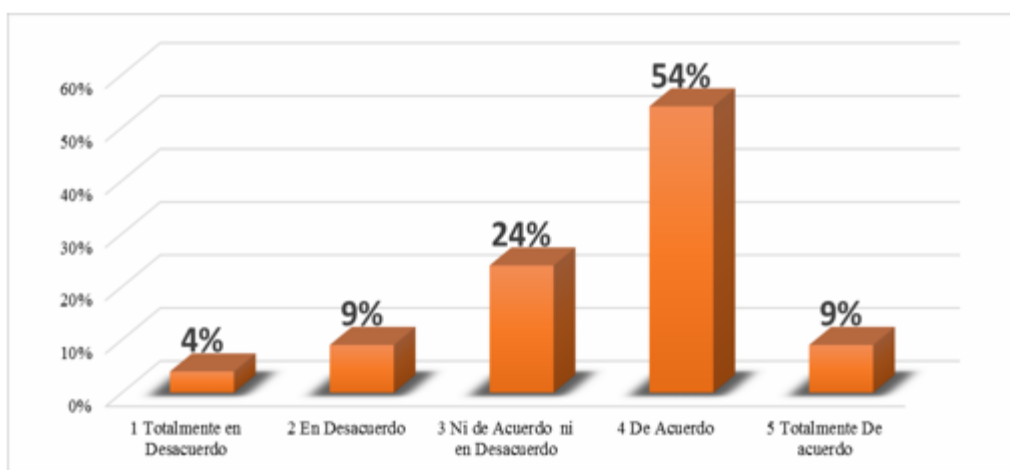
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 39% de los colaboradores están en desacuerdo que todos los colaboradores participan aportando ideas u opiniones, el 7% están totalmente en desacuerdo, el 46% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 8% está de acuerdo con la afirmación y 0% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 10**  
**¿USTED SE SIENTE SATISFECHO CON LOS SALARIOS Y BONOS QUE LE OTORGA LA EMPRESA?**

<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1 Totalmente en Desacuerdo	4	4%
2 En Desacuerdo	9	9%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	24%
4 De Acuerdo	54	54%
5 Totalmente De acuerdo	9	9%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿USTED SE SIENTE SATISFECHO CON LOS SALARIOS Y BONOS QUE LE OTORGA LA EMPRESA?**



**Gráfico N° 10**

**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 9% de los colaboradores están en desacuerdo con los salarios y bonos que le otorga la empresa, el 4% están totalmente en desacuerdo, el 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 54% está de acuerdo con la afirmación y 9% está totalmente en desacuerdo.



Tabla N° 11

**¿USTED SIENTE QUE LA EMPRESA LE BRINDA APOYO SOCIAL A QUIEN LO NECESITE?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	7%
4 De Acuerdo	62	62%
5 Totalmente De acuerdo	31	31%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿USTED SIENTE QUE LA EMPRESA LE BRINDA APOYO SOCIAL A QUIEN LO NECESITE?**

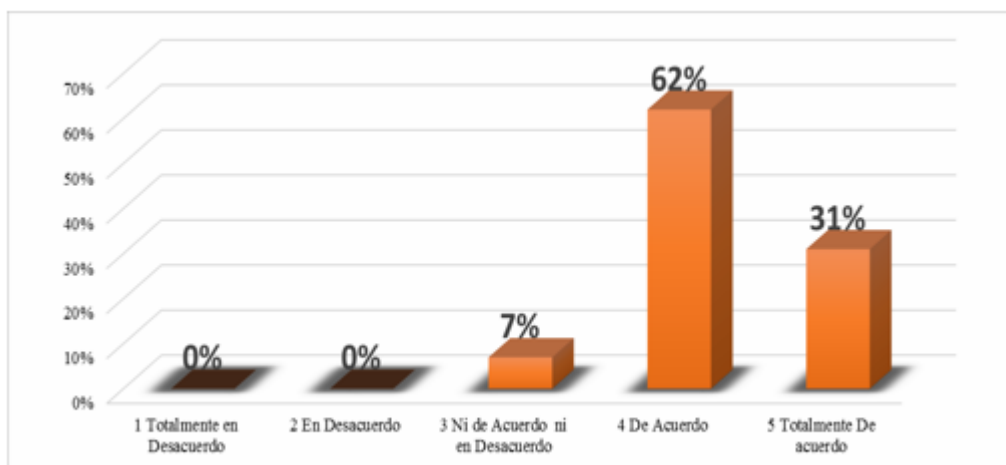


Gráfico N° 11

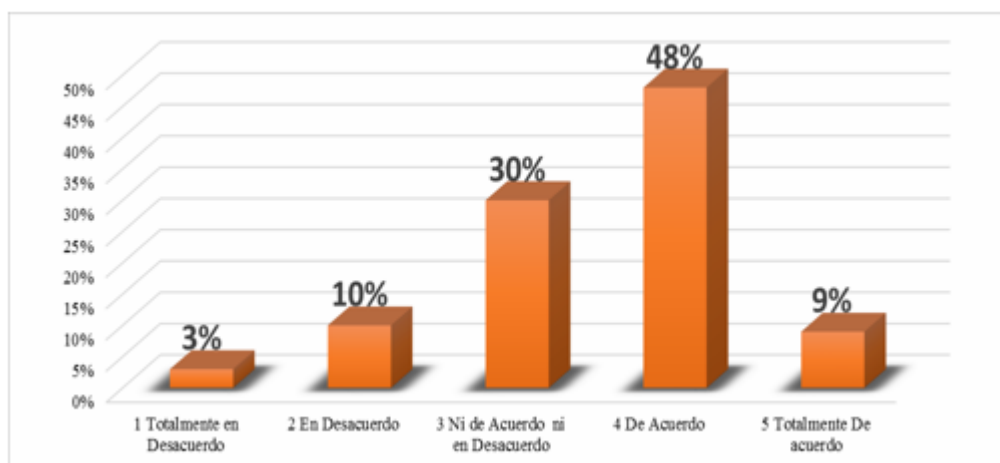
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 62% de los colaboradores están de acuerdo con que la empresa le brinda apoyo social a quien lo necesite, el 31% están totalmente en de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 12**  
**¿USTED CONSIDERA QUE LA EMPRESA VALORA SU TRABAJO?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	6%
4 De Acuerdo	52	52%
5 Totalmente De acuerdo	42	42%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿USTED CONSIDERA QUE LA EMPRESA VALORA SU TRABAJO?**



**Gráfico N° 12**

**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 48% de los colaboradores están de acuerdo con que la empresa valora su trabajo, el 9% están totalmente en de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 10% está en desacuerdo con la afirmación y el 3% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 13

**¿CONSIDERA UD. QUE LAS ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN UNEN MÁS AL PERSONAL CREANDO UN BUEN AMBIENTE LABORAL?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	6%
4 De Acuerdo	52	52%
5 Totalmente De acuerdo	42	42%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE LAS ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN UNEN MÁS AL PERSONAL CREANDO UN BUEN AMBIENTE LABORAL?**

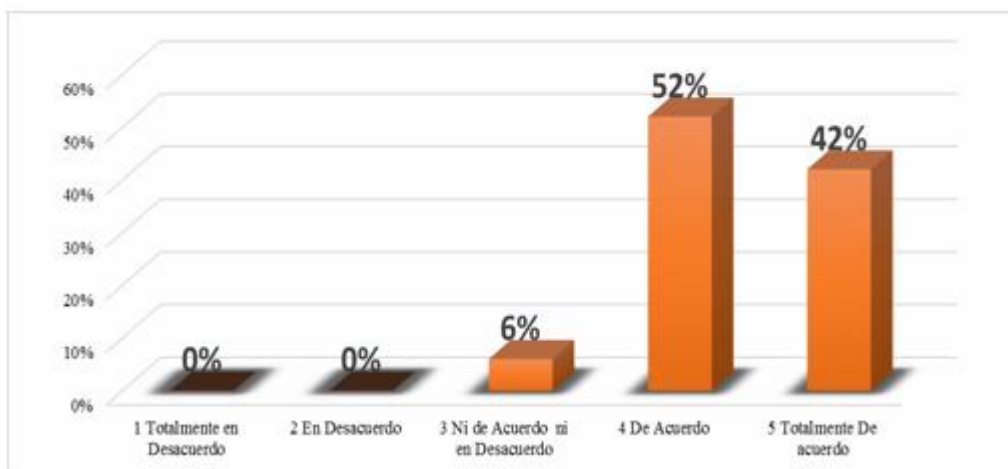


Gráfico N° 13

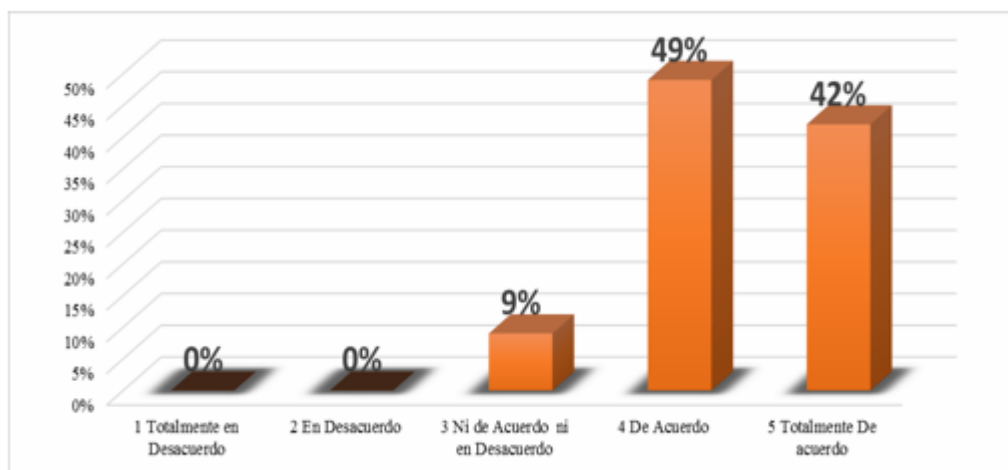
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 52% de los colaboradores están de acuerdo con que las actividades de integración unen más al personal creando un buen ambiente laboral, el 42% están totalmente en de acuerdo, el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 14**  
**¿USTED SIENTE QUE LAS CAPACITACIONES LE AYUDAN A MEJORAR EN SUS LABORES?**

<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	9%
4 De Acuerdo	49	49%
5 Totalmente De acuerdo	42	42%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿USTED SIENTE QUE LAS CAPACITACIONES LE AYUDAN A MEJORAR EN SUS LABORES?**



**Gráfico N° 14**

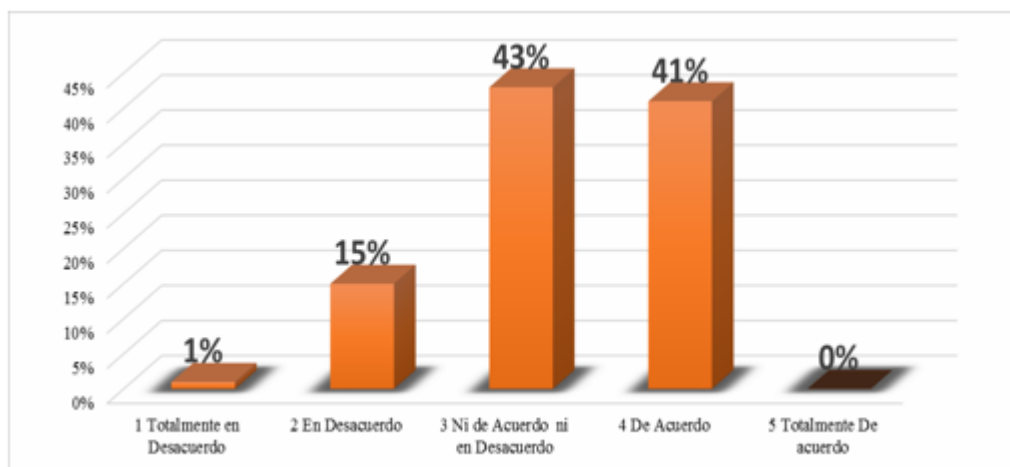
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 49% de los colaboradores están de acuerdo con que las capacitaciones le ayudan a mejorar en sus labores, el 42% están totalmente en de acuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 15**  
**¿CONSIDERA UD. QUE LA CONFIANZA PRIMA EN SU CENTRO DE LABORES?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	15	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	43	43%
4 De Acuerdo	41	41%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿CONSIDERA UD. QUE LA CONFIANZA PRIMA EN SU CENTRO DE LABORES?**



**Gráfico N° 15**

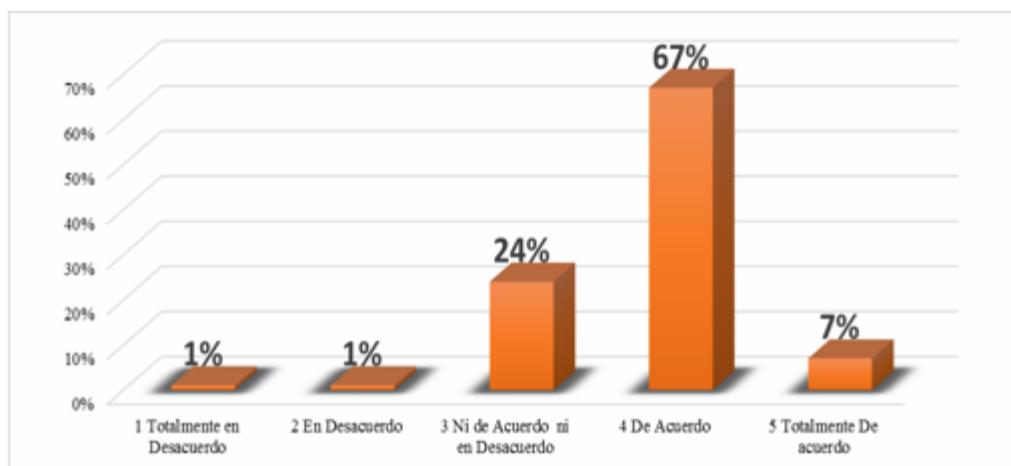
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 41% de los colaboradores están de acuerdo con que la confianza prima en su centro de labores, el 0% están totalmente en de acuerdo, el 43% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 15% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 16**  
**¿GOZA DE UNA BUENA ILUMINACIÓN EN SU TRABAJO?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	24%
4 De Acuerdo	67	67%
5 Totalmente De acuerdo	7	7%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿GOZA DE UNA BUENA ILUMINACIÓN EN SU TRABAJO?**



**Gráfico N° 16**

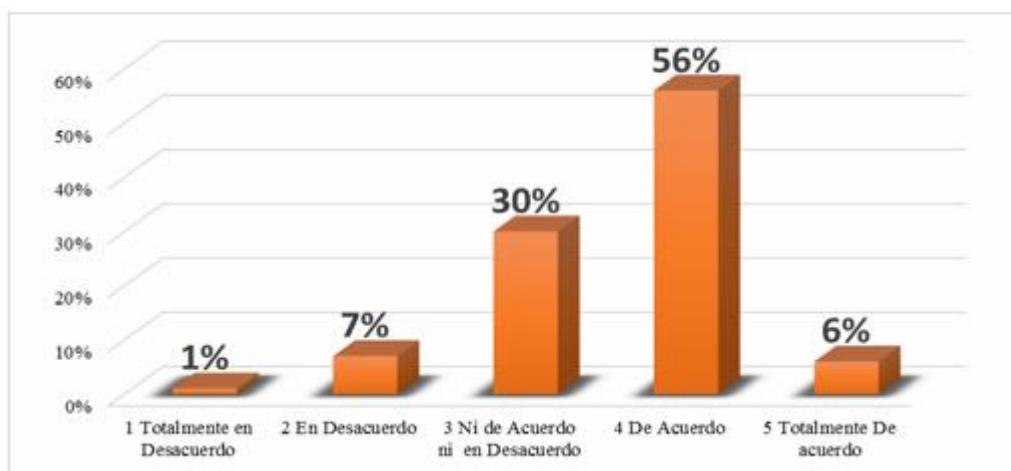
**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 67% de los colaboradores están de acuerdo con que gozan de una buena iluminación en su trabajo, el 7% están totalmente en de acuerdo, el 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo el 1% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 17**  
**¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL MOBILIARIO QUE LA EMPRESA LE BRINDA,**  
**CREE USTED QUE FACILITA SU LABOR?**

<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	7	7%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	30	30%
4 De Acuerdo	56	56%
5 Totalmente De acuerdo	6	6%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL MOBILIARIO QUE LA EMPRESA LE BRINDA,**  
**CREE USTED QUE FACILITA SU LABOR?**



**Gráfico N° 17**

**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 56% de los colaboradores están de acuerdo con el mobiliario que la empresa le brinda, facilita su labor, el 6% están totalmente de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo el 7% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

**¿SE SIENTE SEGURO(A) EN LAS INSTALACIONES DE SU EMPRESA?**

Rango	Valor	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	10	10%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	46	46%
4 De Acuerdo	37	37%
5 Totalmente De acuerdo	7	7%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**¿SE SIENTE SEGURO(A) EN LAS INSTALACIONES DE SU EMPRESA?**

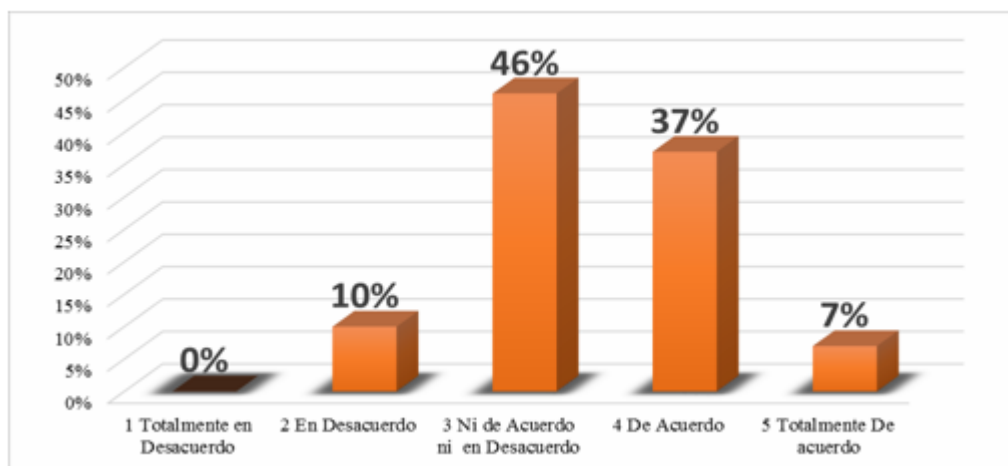


Gráfico N° 18

**INTERPRETACIÓN:** Del total de 299 colaboradores encuestados se observa que el 37% de los colaboradores están de acuerdo con sentirse seguros en las instalaciones de la empresa donde laboran, el 7% están totalmente de acuerdo, el 46% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 10% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.



## 5.2. Prueba de Hipótesis

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada ya que estudia variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.050$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

$f_0$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

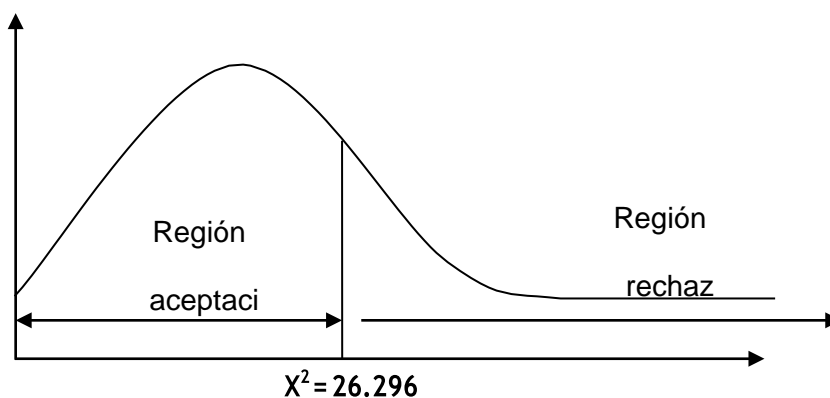
A	B	C	D	E	$n_1$
F	G	H	I	J	$n_2$
K	L	M	N	O	$n_3$
P	Q	R	S	T	$n_4$
U	V	W	X	Y	$n_5$
$n_6$	$n_7$	$n_8$	$n_9$	$n_{10}$	$n$

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

### Región de rechazo

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2(0.05, 16) = 26.296$ , que de manera gráfica tenemos:



a) **Hipótesis Específicas.**

**Primera Hipótesis específica.**

**Hipótesis Nula H0**

El liderazgo no influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.

**Hipótesis Alternativa H1**

El liderazgo influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Nivel de significancia de: 0.05

**Tabla N° 1. Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica**

**Liderazgo \* Desempeño**

	Desempeño					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	0	1	10	29	5	45
En desacuerdo	0	1	11	49	5	66
Liderazgo Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	8	22	69	15	114
De acuerdo	0	2	10	26	17	55
Totalmente de acuerdo	1	0	2	7	9	19
Total	1	12	55	180	51	299

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 2. Prueba Chi Cuadrado de la primera Hipótesis Específica****Prueba de Chi Cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintónica (2-caras)
Chi cuadrado de Pearson	48,022 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verisimilitud	36,388	16	,003
Asociación lineal por lineal	3,592	1	,058
N de casos válidos	299		

a. 12 casillas (48,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:**

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir que “El liderazgo influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.”

## Segunda Hipótesis específica.

### Hipótesis Nula H0

La comunicación efectiva no influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.

### Hipótesis Alternativa H1

La comunicación efectiva influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Nivel de significancia de: 0.05

**Tabla N° 3. Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Específica**

#### Comunicación \* Desempeño

		Desempeño				Totalmente de acuerdo	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		
Comunicación	Totalmente en desacuerdo	0	3	9	2	0	14
	En desacuerdo	1	20	15	13	1	50
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	54	53	24	1	136
	De acuerdo	2	23	22	31	1	79
	Totalmente de acuerdo	0	0	3	10	7	20
Total		7	100	102	80	10	299

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 4. Prueba Chi cuadrado de la segunda Hipótesis Específica**

**Prueba de Chi Cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintónica (2-caras)
Chi cuadrado de Pearson	97,124 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verisimilitud	66,154	16	,000
Asociación lineal por lineal	19,576	1	,000
N de casos válidos	299		

a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

Fuente: Elaboración propia

### **Conclusión:**

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir que “La comunicación efectiva influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.”

### Tercera Hipótesis específica.

#### Hipótesis Nula H0

El trabajo en equipo no influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.

#### Hipótesis Alternativa H1

El trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Nivel de significancia de: 0.05

**Tabla N° 5. Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Específica**

Trabajo en equipo \* Desempeño

		Desempeño					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Trabajo en equipo	Totalmente en desacuerdo	0	0	6	11	2	19
	En desacuerdo	0	1	10	49	9	69
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	18	119	10	148
	De acuerdo	1	0	7	35	12	55
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	6	8
Total		1	2	41	216	39	299

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 6. Prueba Chi cuadrado de la tercera Hipótesis Específica****Prueba de Chi Cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintónica (2-casas)
Chi cuadrado de Pearson	47,786 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verisimilitud	35,846	16	,003
Asociación lineal por lineal	7,740	1	,005
N de casos válidos	299		

a. 14 casillas (56,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:**

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir que “El trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.”



**b) Hipótesis General.**

**Hipótesis Nula H0**

El clima laboral no influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.

**Hipótesis Alternativa H1**

El clima laboral influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Nivel de significancia de: 0.05

**Tabla N° 7. Frecuencias Observadas de la Hipótesis General**

**Clima Laboral \* Desempeño**

		Desempeño					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Clima Laboral	Totalmente en desacuerdo	1	1	0	0	0	2
	En desacuerdo	0	0	1	0	3	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	10	37	4	52
	De acuerdo	0	1	15	92	39	147
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	28	68	94
Total		1	3	27	154	114	299

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 8. Frecuencias esperadas de la Hipótesis Específica****Prueba de Chi Cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintónica (2-caras)
Chi cuadrado de Pearson	98,022 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verisimilitud	88,388	16	,000
Asociación lineal por lineal	3,592	1	,000
N de casos válidos	299		

a. 13 casillas (98,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,45.

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:**

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir que “El trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, 2017.”

**TEST DE CONFIABILIDAD**

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_r} \right)$$

$$K = 299$$

$$\sum V_i = 14.264$$

$$V_t = 86.735$$

$$\alpha = 0.838 \text{ Confiabilidad}$$

## CONCLUSIONES

- 1 Se demuestra que el clima laboral influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, lo cual implica que el clima laboral influye directamente en el desempeño de los colaboradores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 24)
- 2 Se demuestra que el liderazgo influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, cual implica que el liderazgo influye directamente en el desempeño de los colaboradores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 21)
- 3 Se demuestra que la comunicación efectiva influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, lo cual implica que la comunicación efectiva influye directamente en el desempeño de los colaboradores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 22)
- 4 Se demuestra que el trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los colaboradores en Boticas INKAFARMA del Centro de Lima, lo cual implica que el trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los colaboradores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 23)

## RECOMENDACIONES

1. Luego de haber demostrado que el clima laboral influye directamente en el desempeño de los colaboradores se propone realizar mediciones periódicas para controlar, hacer seguimiento y mejorar los puntos débiles identificados, ya que el potencial humano es un factor determinante para el logro de los objetivos.  
Además se propone fortalecer las relaciones dentro de los locales, motivando a los colaboradores para que puedan compartir, opinar sentirse escuchados, valorados y reconocidos por sus jefes.
2. Proponer a la organización a crear talleres de liderazgo y gestión para los jefes de los locales, proporcionándoles las herramientas necesarias para que puedan direccionar a sus colaboradores a cargo hacia un objetivo común, que es crear y mantener un clima laboral que permita a todos los colaboradores a desempeñarse productivamente en sus labores. Motivar a los jefes de locales a ser gestores de soluciones, tratando siempre de buscar siempre el beneficio para todos los colaboradores.
3. Planificar y establecer lineamientos de comunicación claros, oportunos y entendibles, que permitan a los colaboradores poder estar informados de los acontecimientos, actualizaciones, actividades que la empresa pueda organizar. Promover reuniones que sirvan de retroalimentación entre el colaborador y su líder para mejorar las relaciones laborales. Establecer una cultura en la que los colaboradores puedan sentirse participes e importantes en los locales de trabajo, mediante la consideración de sus ideas u opiniones en la toma de las decisiones ante determinadas situaciones.
4. Realizar actividades de integración que permitan a los colaboradores crear lazos de amistad y confraternidad, creando un ambiente donde prime la confianza y se sientan comprometidos con su centro de labores, establecer objetivos comunes que contribuyan al trabajo en equipo. Identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, para poder agruparlos de acuerdo a sus habilidades, potenciales y competencias, de esa manera hacer que los resultados sean los esperados y el trabajo que realicen sea agradable para los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Ramirez, I. S. (02 de Septiembre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de Personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Alvarado Jaime, H. H. (2015). *El clima laboral y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Sedalib S.A.* Pregrado: Universidad Nacional de Trujillo.
- Alvarez, C. G. (2015). *Relación entre el Clima Laboral y Desempeño Laboral en los trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo*. Pregrado: Universidad Nacional de Trujillo.
- Bordas Martinez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid.
- Castro Serrano, S. V. (2012). *Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de educación aeronáutica del comando aéreo de combate Nro 1*. Postgrado: Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Champagnat, U. d. (20 de Julio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Clemente Guzmán, A. (16 de junio de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/factores-del-clima-laboral/>
- Enciclopedia de Características. (2017). *10 Características del Clima Organizacional*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>
- Gari Dessler, R. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

- Gary, D. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R. (2006). *Fundamentos de la Metodología de la Investigación*. México: Interamericana.
- Jaume Triginé, F. G. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Jorge Arnoletto, E. (2004). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en organizaciones*. Cuba: Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento*. México: Ed. Interamericana. Pavia
- Sánchez, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Antequera, Malaga: IC Editorial.
- Rivero Méndez, N. D. (2005). *Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área Administrativa de la Zona Educativa del Estado de Carabobo*. Postgrado: Universidad de Carabobo.
- Robbins, S. y. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Uría Calderón, D. E. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato Ecuador: Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.
- Valdivia Alfaro, C. C. (2014). *El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Empresa Danper Trujillo SAC*. Pregrado: Universidad Nacional de Trujillo.
- Ventura Reyes, L., & Villanueva Robles, Y. K. (2015). *Clima laboral y su relación en el desempeño de los servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - Ambo*. Pregrado: Universidad Nacional Hermilio Valdizan .
- Venutolo, E. M. (2009). *Estudio del Clima Laboral y la Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas: El Transporte Vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Postgrado: Universidad Politécnica de Valencia.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

## ANEXOS

### Anexo N°1 Cuestionario

#### Escala Valorativa

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

#### Cuestionario

N°	Preguntas	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud. que su líder direcciona bien a su equipo para alcanzar sus metas?	1	2	3	4	5
2	¿Considera Ud. que su líder controla las acciones del grupo para que sigan las instrucciones adecuadamente?	1	2	3	4	5
3	¿Considera Ud. que su líder aporta soluciones eficaces ante los diversos problemas que se presentan?	1	2	3	4	5
4	¿Considera Ud. que existe claridad en el mensaje que le transmiten sus superiores?	1	2	3	4	5
5	¿Considera Ud. que su líder goza de un amplio conocimiento?	1	2	3	4	5
6	¿Considera Ud. que su líder muestra interés en comunicarse con su equipo?	1	2	3	4	5
7	¿Considera Ud. que en su trabajo se establecen objetivos comunes y no solo propios que ayudan a trabajar en equipo?	1	2	3	4	5
8	¿Considera Ud. que los trabajadores tienen compromiso	1	2	3	4	5



	con los demás y no solo velan por su propio interés?					
9	¿Usted siente que todos los colaboradores participan aportando ideas u opiniones?	1	2	3	4	5
10	¿Usted se siente satisfecho con los salarios y bonos que le otorga la empresa?	1	2	3	4	5
11	¿Usted siente que la empresa le brinda apoyo social a quien lo necesite?	1	2	3	4	5
12	¿Usted considera que la empresa valora su trabajo?	1	2	3	4	5
13	¿Considera Ud. que las actividades de integración unen más al personal creando un buen ambiente laboral?	1	2	3	4	5
14	¿Usted siente que las capacitaciones le ayudan a mejorar en sus labores?	1	2	3	4	5
15	¿Considera Ud. que la confianza prima en su centro de labores?	1	2	3	4	5
16	¿Goza de una buena iluminación en su trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿Está de acuerdo con el mobiliario que la empresa le brinda, cree usted que facilita su labor?	1	2	3	4	5
18	¿Se siente seguro(a) en las instalaciones de su empresa?	1	2	3	4	5

**Anexo N°2**  
**Matriz de consistencia**

<b>TITULO: INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA CADENA DE BOTICAS INKAFARMA, DISTRITO CERCADEO DE LIMA, 2017</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>PROBLEMA CENTRAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>TIPO</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>
De qué manera el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?	Analizar si el clima laboral influye en desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017	*El Clima Laboral influye directamente en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017*		Descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo	Liderazgo
<b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>	"Clima Laboral"	<b>DISEÑO</b>	Comunicación efectiva
•¿De qué manera el Liderazgo influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?	•Analizar si el liderazgo influye el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017	•El liderazgo influye directamente en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.		Diseño no experimental de corte transversal	Trabajo en equipo
•¿En qué medida la comunicación efectiva influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?	•Determinar en qué medida la comunicación efectiva influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017	•La comunicación efectiva influye directamente en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>POBLACION</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
•¿Cómo influye el trabajo en equipo en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017?	•Identificar si el trabajo en equipo influye en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017	•El trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los colaboradores de la cadena de boticas INKAFARMA, distrito Cercado de Lima, 2017.		Constituida por un total de 1500 colaboradores distribuidos en 200 locales.	
			"Desempeño laboral"	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS</b>	Reconocimiento e Incentivos
				Encuesta y análisis documental, instrumento el cuestionario	Motivación Condiciones de Trabajo

