

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS DEL ÁREA
DE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA Y ARCHIVO CENTRAL,
LIMA, 2019.**

Presentado por:

BACH. ADM. ARIAS ALBORNOZ, ANA

BACH. ADM. DE LA CRUZ PANIURA, LIZBETH

BACH. ADM. ESPEJO PANTOJA, YESENIA

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Para nuestros progenitores a quienes consideramos un modelo a seguir, con todo nuestro cariño y amor, porque a ustedes les debemos lo que hoy en día somos, gracias por estar siempre con nosotros para cumplir nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por habernos dado la sabiduría y fortaleza de perseverar con éxito hasta el final de esta etapa, pues con él todo sin él nada. A nuestra madre celestial Maria por protegernos siempre con su bendito manto sagrado.

A nuestros padres, quienes a lo largo de nuestras vidas nos han brindado el apoyo emocional motivándonos al crecimiento de nuestra formación profesional.

PRESENTACIÓN

Respetables señores del jurado calificador:

Al haber concluido los cinco años de carrera profesional y ser actualmente bachilleres de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega** y a su vez cumpliendo con las reglamentos establecidos de Grados y Título, presento ante ustedes nuestra tesis titulada: **“Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019”** con el fin de alcanzar el grado académico de **Licenciadas en Administración.**

Anhelo que la presente tesis sea de su agrado y sea utilizado como antecedente para los futuros profesionales y estudiantes de la Carrera de Administración.

Lima, junio del 2019

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Problemas de la Investigación.....	4
1.2.1 Problema General	4
1.2.2 Problemas Específicos.....	4
1.3 Justificación.....	5
1.3.1 Justificación teórica.....	5
1.3.2 Justificación práctica	5
1.4 Objetivos de la Investigación	6
1.4.1 Objetivo General:	6
1.4.2 Objetivos específicos:	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la Investigación	8
2.1.1 Antecedentes Internacionales	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.2.1 Clima Organizacional.....	16
2.2.2 Desempeño Laboral.....	50
2.3 Glosario de Términos	85

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	88
3.1 Hipótesis General	88
3.2 Hipótesis Específicas.....	88
3.3 Identificación de Variables.....	88
3.4 Operacionalización de variables.....	89
3.5 Matriz de Consistencia	90
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	91
4.1 Tipo de la Investigación	91
4.2 Nivel de investigación.....	91
4.3 Diseño de la investigación.....	92
4.4 Unidad de análisis	93
4.5 Población de estudio.....	93
4.6 Tamaño de muestra	93
4.7 Selección de muestra.....	94
4.8 Técnicas de recolección de datos.	95
4.9 Análisis e interpretación de la información.....	95
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	97
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	97
5.2 Prueba de Hipótesis	114
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	131
CONCLUSIONES.....	133
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1 ¿Considera usted a su jefe como un líder positivo porque logra que cada persona trabaje en el puesto que mejor se desempeñe?	97
Tabla N.º 2 ¿Considera usted que su jefe es un líder participativo que fomenta la integración?	98
Tabla N.º 3 ¿Considera usted que su jefe es un líder liberal porque entrega libertad completa para las decisiones de carácter grupal o individual?	99
Tabla N.º 4 ¿Considera usted que la comunicación que establece con sus subordinados es fluida?	100
Tabla N.º 5 ¿Considera usted que la comunicación informal influye en el clima laboral?	101
Tabla N.º 6 ¿Considera usted que en su área de trabajo existe una comunicación que propicia una buena coordinación?	102
Tabla N.º 7 ¿Considera usted que las condiciones ambientales como son la iluminación, decoración, ruidos y ventilación facilitan su actividad diaria? ...	103
Tabla N.º 8 ¿Considera usted que los sistemas informáticos están adaptados a la necesidad de su trabajo?	104
Tabla N.º 9 ¿Considera usted que la asistencia de soporte técnico es eficiente?	105
Tabla N.º 10 ¿Si piensa en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, el reconocimiento que recibió le parece el adecuado?	106
Tabla N.º 11 ¿Considera usted que la estabilidad laboral es determinante en la motivación?	107
Tabla N.º 12 ¿En el área dónde usted se encuentra le proporcionan oportunidades para desarrollar su crecimiento profesional?	108
Tabla N.º 13 ¿Considera que existe empatía entre todos los trabajadores de su área?	109
Tabla No 14 ¿Percibe usted compañerismo en el área en que labora?	109
Tabla N.º 15 ¿Usted siente involucrado frente a la toma de decisiones en el puesto que desempeña?	110

Tabla N.º 16 ¿Considera usted que el aprendizaje es un proceso clave para un trabajador nuevo?	111
Tabla N.º 17 ¿Considera usted que fue capacitado correctamente en sus actividades asignadas?	112
Tabla N.º 18 ¿Considera usted que el trabajador en corto plazo logra convertirse en un experto en sus labores?.....	113
Tabla N.º 19 Frecuencias observadas de la primera hipótesis específica.....	116
Tabla N.º 20 Frecuencias esperadas de la primera hipótesis específica.....	117
Tabla N.º 21 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.....	117
Tabla N.º 22 Frecuencias observadas de la segunda hipótesis específica.....	120
Tabla N.º 23 Frecuencias esperadas de la segunda hipótesis específica	121
Tabla N.º 24 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica.....	121
Tabla N.º 25 Frecuencias observadas de la tercera hipótesis específica	124
Tabla N.º 26 Frecuencias esperadas de la tercera hipótesis específica	124
Tabla N.º 27 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica	125
Tabla N.º 28 Frecuencias observadas de la hipótesis general	127
Tabla N.º 29 Frecuencias esperadas de la hipótesis general	127
Tabla N.º 30 Chi cuadrada de la hipótesis general.....	128

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º 1 ¿Considera usted a su jefe como un líder positivo porque logra que cada persona trabaje en el puesto que mejor se desempeñe?	97
Gráfico N.º 2 ¿Considera usted que su jefe es un líder participativo que fomenta la integración?	98
Gráfico N.º 3 ¿Considera usted que su jefe es un líder liberal porque entrega libertad completa para las decisiones de carácter grupal o individual?	99
Gráfico N.º 4 ¿Considera usted que la comunicación que establece con sus subordinados es fluida?	100
Gráfico N.º 5 ¿Considera usted que la comunicación informal influye en el clima laboral?	101
Gráfico N.º 6 ¿Considera usted que en su área de trabajo existe una comunicación que propicia una buena coordinación?	102
Gráfico N.º 7 ¿Considera usted que las condiciones ambientales como son la iluminación, decoración, ruidos y ventilación facilitan su actividad diaria? ...	103
Gráfico N.º 8 ¿Considera usted que los sistemas informáticos están adaptados a la necesidad de su trabajo?	104
Gráfico N.º 9 ¿Considera usted que la asistencia de soporte técnico es eficiente?	105
Gráfico N.º 10 ¿Si piensa en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, el reconocimiento que recibió le parece el adecuado?	106
Gráfico N.º 11 ¿Considera usted que la estabilidad laboral es determinante en la motivación?	107
Gráfico N.º 12 ¿En el área dónde usted se encuentra le proporcionan oportunidades para desarrollar su crecimiento profesional?	108
Gráfico N.º 13 ¿Considera que existe empatía entre todos los trabajadores de su área?	109
Gráfico No 14 ¿Percibe usted compañerismo en el área en que labora?	110

Gráfico N.º 15 ¿Usted siente involucrado frente a la toma de decisiones en el puesto que desempeña?	111
Gráfico N.º 16 ¿Considera usted que el aprendizaje es un proceso clave para un trabajador nuevo?	112
Gráfico N.º 17 ¿Considera usted que fue capacitado correctamente en sus actividades asignadas?	113
Gráfico N.º 18 ¿Considera usted que el trabajador en corto plazo logra convertirse en un experto en sus labores?.....	114
Gráfico N.º 19 Región de rechazo de la hipótesis nula	116
Gráfico N.º 20 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica	118
Gráfico N.º 21 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica	122
Gráfico N.º 22 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica.....	126
Gráfico N.º 23 Chi cuadrada de la hipótesis general.....	129

RESUMEN

La presente tesis titulada: **“Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019”** tiene un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional, tipo aplicada y diseño no experimental.

La población de la presente investigación estuvo compuesta por 85 trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, la muestra estuvo determinada probabilísticamente, del cual se obtuvo un resultado de 70 trabajadores.

Para recolectar información en relación al comportamiento de las variables, se optó a la encuesta como método de recolección de datos y al cuestionario como instrumento de recolección de información, se tomó como referencia la escala de valoración de Likert, compuesta por 18 ítems.

Por consiguiente, se realizó el análisis de resultados por medio de la tabulación de datos y la aplicación de codificación, luego que la información fue ordenada y tabulada se sometió por un proceso de tratamiento y/o análisis utilizando métodos estadísticos.

Los resultados fueron presentados a través de gráficos y tablas, subsiguientemente para comprobar la hipótesis se utilizó la técnica estadística

Chi cuadrado, verificando la relación que existe entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, dando como resultado una relación directa y positiva.

Para finalizar, como propuestas del estudio se presenta conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, motivación, liderazgo, aprendizaje, ambiente físico, comunicación, habilidades

ABSTRACT

The present thesis entitled: "Organizational climate and labor performance of the workers of the Ministry of Energy and Mines of the Area of Documentary Administration and Central Archive, Lima, 2019" has a quantitative approach, descriptive correlational level, applied type and non-experimental design.

The population of this research was composed of 85 workers of the Ministry of Energy and Mines of the Area of Documentary Administration and Central Archive, the sample was determined probabilistically, from which a result of 70 workers was obtained.

To collect information in relation to the behavior of the variables, the survey was chosen as a method of data collection and the questionnaire was used as an instrument to collect information, using the Likert assessment scale, consisting of 18 items, as a reference.

Therefore, the analysis of results was carried out by means of tabulation of data and the application of coding, after the information was ordered and tabulated was submitted by a process of treatment and / or analysis using statistical methods.

The results were presented through graphs and tables, subsequently to verify the hypothesis the Chi square statistical technique was used, verifying the relationship that exists between the organizational climate and labor performance of the workers of the Ministry of Energy and

Mines of the Documentary Administration Area and Central Archive, resulting in a direct and positive relationship.

Finally, as proposals of the study, we present conclusions and recommendations.

Keywords: organizational climate, work performance, motivation, leadership, learning, physical environment, communication, skills.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Energía y Minas, es una entidad pública del estado peruano que formula y evalúa las políticas de alcance a nivel nacional en materia del desarrollo sostenible de las actividades minero – energéticas, contribuyendo al desarrollo urbano, asimismo la reducción del impacto ambiental.

La presente investigación tiene como propósito conocer la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, para ello se desagrega de la siguiente manera:

En el **capítulo I**, se reconoció la situación problemática que persiste actualmente en el Área de Administración Documentaria y Archivo Central, determinando el planteamiento del problema y el objetivo de la investigación, así como la justificación teórica y práctica.

Cabe resaltar que al lograr constituir un óptimo Clima Organizacional influirá positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores y asimismo en la propia institución. Es así que, concluimos que el Clima Organizacional influirá directamente sobre el desempeño de los trabajadores.

En el **capítulo II**, damos a conocer el marco teórico de nuestra investigación; las cuales contienen antecedentes nacionales, internacionales y locales que guardan relación con el problema investigado; asimismo, la indagación teórica de las dimensiones y

variables a investigar tienen como propósito enriquecer a la investigación.

En el **capítulo III**, damos a conocer las hipótesis y variables, además de ello los supuestos nos permitirá solucionar el problema de la investigación, de la misma manera plantearemos indicadores para que sea más fácil el cálculo de las dimensiones de cada una de las variables.

En el **capítulo IV**, damos a conocer el método de investigación para que de esta manera podamos conocer el método aplicado, es decir, una investigación descriptiva correlacional, que trata de analizar, describir e interpretar estructuradamente un grupo de hechos vinculados con otras variables, además, el diseño de la investigación es no experimental transversal, indicamos que nuestra investigación es correlacional porque relaciona a dos variables para determinar su grado de injerencia entre ambas, asimismo, nuestra investigación es transversal, ya que, recogen datos en un solo tiempo y momento.

En el **capítulo V**, se dará a conocer los resultados, además de ello analizaremos e interpretaremos los resultados de las encuestas, puesto que son representaciones estadísticamente confiables, las cuales establecen la influencia entre las dos variables, asimismo, demostramos los supuestos planteados.

Las conclusiones y recomendaciones tienen como finalidad enriquecer las actividades de integración entre los trabajadores y los directivos de la

institución, con el propósito de se realizan con el propósito obtener un mejor desarrollo de sus funciones del día a día.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

El Clima Organizacional a nivel mundial es considerado por las organizaciones como un factor relevante para el logro de altos niveles de eficacia y eficiencia en la organización, puesto que influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores y los resultados se ven reflejados en la organización. El Clima Organizacional al ser medido brinda un indicador de satisfacción a las organizaciones de los trabajadores que facilita prevenir acciones para fortalecer las mejores condiciones para el buen Desempeño Laboral, ya que es importante para el éxito de los trabajadores y de la organización.

En el ámbito laboral, la organización espera que su personal genere expectativas positivas donde los trabajadores desarrollen su máximo potencial, experiencias, habilidades, es decir, querer lo mejor de uno mismo donde se mezclan un sinnúmero de talentos para crear e innovar cosas nuevas. Pero muchas veces no se presta mayor atención en el capital humano, en interesarse sobre sus emociones, necesidades, preocupaciones y buscar la forma de familiarizarse e integrarse con ellos para así evitar la fuga del talento humano. Una persona satisfecha, que estima su trabajo, lo disfruta atendiendo a sus clientes y si eso no es posible al menos lo intentará.

Sobre el Clima Organizacional Chiavenato (2007) indica que “las personas están siendo implicadas a tener adaptación a las diferentes situaciones que se presenta continuamente.” (p. 60). De acuerdo con el autor, indica que como seres humanos que somos tenemos que estar capacitados a las diferentes situaciones que se nos presenta en el ámbito laboral, de esa forma tener una buena relación y adaptación de acuerdo a nuestras necesidades.

El Desempeño Laboral del trabajador se ve influenciado por determinados factores como son la actitud, las habilidades, la comunicación, el aprendizaje, la motivación, factores que suman al rendimiento de cada trabajador, de tal manera que realicen sus funciones con mucha responsabilidad y compromiso sintiéndose identificado con los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato (2001) “el Desempeño Laboral tiene que ver con la participación y el comportamiento individual del colaborador para lograr los objetivos trazados por la organización” (p.45). Según el autor el Desempeño Laboral depende de la actitud del trabajador hacia su trabajo y la calidad de trabajo que éste entregue se verá reflejada en el grado de satisfacción de los usuarios externos e internos de la organización en que labora.

El Ministerio de Energía y Minas es parte del poder ejecutivo encargado del sector energético y minero del Perú, desarrolla la actividad principal que sostiene la economía peruana como es el sector minero. En

el ministerio existen varios tipos de contrataciones del personal como son los siguientes: contrato administrativo de servicio, cuadro de asignación del personal (D.L. NO. 728), concurso público de méritos, suplencia, temporal y locación de servicios.

Nuestra investigación se centrará precisamente en el Área de Administración Documentaria y Archivo Central la situación en la que se encuentra el Clima Organizacional y donde se enfocan también en el Desempeño Laboral se percibe un ambiente autoritario, donde se presenta la falta de liderazgo, empatía y liderazgo por parte de los jefes de las respectivas áreas. Por otro lado, problemas en los días de pagos además de la poca remuneración, la alta probabilidad de despido frente a un cambio de gestión, y esto genera inseguridad del puesto en los trabajadores. No se sienten reconocidos por el esfuerzo y dedicación que entregan cada día en sus labores puesto que no existen incentivos. Generando un Desempeño Laboral poco eficiente y lleno de estrés entre los miembros del MEM.

En el Área de Administración Documentaria y Archivo Central del Ministerio de Energía y Minas, se percibe un inadecuado Clima Organizacional debido a que gran parte de los trabajadores manifestaron no sentirse cómodos en su área y esto origina a que no se desempeñen eficientemente en sus actividades y obligaciones diarias con respecto a su trabajo, en los últimos meses se ha visto la inasistencia constante de los

trabajadores, además de ciertos disgustos entre compañeros y la falta de motivación de ellos en el trabajo.

Es por ello que la presente investigación no solo se enfoca en el Clima Organizacional sino también en el Desempeño Laboral, por lo que podemos asegurar que el Clima Organizacional es el soporte de toda organización ya que tiene una relación directa con el Desempeño Laboral logrando alcanzar los objetivos organizacionales. Por ende, la finalidad será siempre cumplir con los objetivos de la organización brindando todo lo necesario al trabajador que se desarrolla dentro del MEM.

1.2 Problemas de la Investigación

La problemática descrita de tal manera, como sus orígenes e incidencias en la administración, nos permite proponer las preguntas, en torno al cual desarrollaremos el estudio:

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima 2019?

1.2.2 Problemas Específicos

Para estructurar el problema general, diseñamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera el Liderazgo influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima 2019?
- b) ¿En qué medida la Comunicación influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima 2019?
- c) ¿De qué manera las Condiciones Laborales influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima 2019?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La investigación nos interesará para discrepar y ratificar la importancia y necesidad de una apropiada formación del potencial humano y mejorar los resultados de la labor del mismo, de la misma forma su productividad, sustentándonos en las teorías que al respecto existen.

1.3.2 Justificación práctica

Las proposiciones que se analizarán podrán mejorar el desarrollo de los servidores públicos, así como la percepción que tienen del clima

laboral que se establece actualmente en el ministerio de Energía y Minas.

Los beneficiarios directos, con los resultados de la investigación serán los trabajadores del ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019, de la misma manera, los usuarios a los que se sirven, pues habría una mejora sustancial en la atención como consecuencia del cambio de actitud hacia el trabajo de su personal.

En este sentido dicho resultado mejorará las condiciones laborales de todos los trabajadores con el propósito de impulsar una mayor productividad a través de un plan de estrategias, incentivos, reconocimientos, capacitaciones programado en el estudio. La finalidad siempre será cumplir con los objetivos organizacionales brindando todo lo necesario al trabajador para que se sienta satisfecho, creado con un propósito y que su aporte en el trabajo tiene un valor que no se puede calcular.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Conocer si el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

1.4.2 Objetivos específicos:

- a) Conocer si el Liderazgo influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.
- b) Conocer si la Comunicación influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.
- c) Conocer si las Condiciones Laborales influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Arias (2007) en su investigación concluye:

En la presente tesis de maestría titulada “Factores del Clima Organizacional influyentes en las satisfacción e enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niño, en Costa Rica, 2004”. El tipo de investigación empleado fue cuantitativa, deductiva, prospectiva, descriptiva. Los factores analizados fueron Clima Organizacional, (la comunicación, el liderazgo, la motivación y la reciprocidad) incidieron de forma sustancial en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN) del Hospital Nacional de Niños (HNN), agosto del 2004. Las teorías mencionadas tuvieron como autores principales a Maslow y Herzberg. Con una población de 44 funcionarios que laboraron en la UNCIN en el año 2004, y con ello tomaron como muestra 36 personas. Como instrumentos de investigación se utilizaron al cuestionario, entrevista estructurada, lista de cotejo y triangulación. Al finalizar la investigación se concluyó que el Clima Organizacional en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora. A las

jefaturas se les recomienda retomar los siguientes aspectos: comunicación efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos y estudiar la aplicación de incentivos.

Uría (2011) en su investigación concluye:

La presente investigación titulada “Clima Organizacional y desempeño de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. en Ecuador, 2011” tiene por finalidad proporcionar mejoras que sirvan como una pauta a los directivos de la empresa, y de esta manera, genere un cambio en el clima laboral de los trabajadores y a su vez alcanzar el desempeño óptimo de la empresa.

Para ello se realizó un tipo de investigación descriptiva, explicativa y correlacional, donde fueron considerados 40 personas como población, la misma cantidad también se consideró para la muestra por no ser representativa. Finalmente se concluyó que los trabajadores no perciben un buen Clima Organizacional en la empresa Andelas Cía. Ltda. Es por ello que, se recomienda para que la empresa logre un mejor Desempeño Laboral debe implementar un programa de mejoramiento del Clima Organizacional, que incluya los indicadores de reciprocidad, liderazgo, comunicación y motivación.

Meza (2018) en su investigación concluye:

En la presente tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, México”. El estudio sobre el Clima Organizacional fue de tipo empírico cuantitativo, transversal. La población total investigada estuvo conformada por 135 empleados, de los cuales 100, incluyendo a administradores, docentes universitarios, docentes de nivel medio y personal de oficina y talleres, contestaron el instrumento de evaluación. Las variables que se consideraron fueron el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral y otras variables demográficas. Se utilizó un instrumento de evaluación de 25 ítems valorados con la escala Likert. Finalmente, se correlacionaron dos variables demográficas (edad y antigüedad) Se encontró que la edad no influye en la percepción del Clima Organizacional y que esta tiene una relación inversa muy débil con el Desempeño Laboral. Sin embargo, respecto a la antigüedad, se halló que esta tiene más relación con el clima que con el desempeño. Lo que permite deducir que, cuanto mayor antigüedad, tanto mejor percepción del ambiente de trabajo. Los resultados obtenidos han confirmado la hipótesis de que, cuanto mejor sea el Clima Organizacional de la Universidad Linda Vista, los empleados tendrán un mejor Desempeño Laboral.

Marín (2003) en su investigación concluye:

En la presente tesis de grado titulada “Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico, Caracas”. Para optar el grado de licenciatura en relaciones industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Propone como objetivo de estudio detectar la semejanza entre el clima visto por los trabajadores con el compromiso que estos muestran con la organización. El tipo de estudio es correlacional, Asimismo el diseño de la investigación es no empírico. Por su parte, el estudio se llevó a cabo en una prestigiosa empresa del sector petroquímico del área metropolitana de Caracas, en donde se les suministró los instrumentos de medición a trabajadores de todos los niveles ocupacionales. Aporta por primera vez a la Escuela de Ciencias Sociales, la relación que existe entre el Clima y Comportamiento organizacional de los trabajadores con la institución. Además, brinda información de las formas en que se presenta el compromiso y el clima, información que podría ser idóneo a la organización para lograr niveles productivos más altos.

Bueso (2016) en su investigación concluye:

En la presente tesis titulada “La relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte”, presentada para optar el

grado de Magister en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Honduras, propone como objetivo general; medir la semejanza de Clima Organizacional y satisfacción laboral de los mandos intermedios operativos, administrativos y auxiliares. Se realizó un estudio descriptivo correlacional con una muestra de 21 trabajadores, utilizando la técnica del cuestionario con las variables estudiadas. En conclusión, existe una correlación positiva considerable, por lo cual, se puede establecer si hay un excelente Clima Organizacional, y una mejora en la satisfacción laboral, es por ello que, al mantener un Clima Organizacional próspero, se logrará tener una mayor captación y retención de talento humano.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Mino (2014) en su investigación concluye:

La presente investigación titulada “La correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490”, para optar el título de licenciado de administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Chiclayo. Tiene como objetivo es establecer si el clima laboral influye en el desempeño, para lo cual se utilizará como instrumento de encuesta cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del

cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al Desempeño Laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral. Posteriormente se obtuvo los resultados a través los instrumentos y recolectado los datos del programa SpssStatics 18, el cual me permitió determinar que la variable estudiada tiene correlación, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral.

Ccanto y Taipe (2015) en su investigación concluye:

La investigación titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica, 2015” para obtener el grado de licenciatura de Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica. Tiene como objetivo determinar la relación que existe entre las variables Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la DRT y C Huancavelica, 2015. Se realizó un diseño de la investigación, descriptivo correlacional, método científico inductivo, deductivo y diseño no experimental, con una muestra de 88 trabajadores. La técnica de recolección de datos fue

la encuesta mediante el instrumento tipo cuestionario. De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada al personal. Se tiene que el Clima Organizacional prevaleció con respecto al Desempeño Laboral lo cual indica una relación entre 2 variables. Asimismo, se concluye de la hipótesis que el Clima Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del personal en la dirección regional de transporte y comunicaciones de Huancavelica, 2015.

Álvarez y Lucas (2015) en su investigación concluyen:

La presente tesis se enfoca en “Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Huánuco, 2015” para obtener el título profesional de licenciado en administración en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, tiene como objetivo Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción, Huánuco 2015. El estudio realizado es de tipo descriptivo correlacional, simultáneo, transaccional, teniendo como muestra a 36 trabajadores de la DRTPE, siendo la muestra completa de la población, debido a que el número de los trabajadores de la organización es relativamente pequeño. Para ello se utilizó la técnica de instrumento el

cuestionario y también la guía de observación. Se concluye que existe una buena correlación en las dos variables estudiadas.

Bobadilla (2017) en su investigación concluye:

En la presente tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo, para optar el grado profesional de magister en educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Para ello se realizó un estudio de tipo descriptivo y un diseño correlacional a través del método de la herramienta del cuestionario con una muestra de 104 docentes procedentes de cuatro institutos tecnológico Superiores de Huancayo. En conclusión, se obtuvo como resultado que existe una correlación entre ambas variables mostrando que el estudio fue favorable.

Esteban (2016) en su investigación concluye:

En la presente tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el ministerio Público Huancavelica, 2015”. Para obtener el grado de título profesional de contador público en la Universidad Nacional de Huancavelica. Tiene como objetivo principal establecer la relación que existe entre Clima

Organizacional y Desempeño Laboral en el Ministerio Publico Huancavelica, 2015. Se realizó un estudio de tipo aplicado, con una muestra de 92 trabajadores, utilizando el instrumento de cuestionario. En la que se concluyó que un buen Clima Organizacional influye positivamente en el comportamiento y Desempeño Laboral por lo queda aprobada la hipótesis estudiada.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Clima Organizacional

A continuación, se dará a conocer las definiciones citadas sobre los estudios de Clima Organizacional por autores más representativos que aportan al tema definiendo lo siguiente:

Según Rodriguez (2015) define el Clima Organizacional como las percepciones son compartidas de una organización tanto en el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas actividades reguladas que afectan a la organización. Estas apreciaciones constituyen una aseveración evaluativa, una explicación valorativa del conocimiento organizacional de los miembros del sistema.

Según Pulido (2003) menciona que, dentro del marco conceptual, se encontró que el Clima Organizacional es un concepto útil que ayuda a entender el esfuerzo que los conductores de organizaciones hacen para

mantener, desarrollar, o cambiar la cultura organizacional de las empresas y con ello las pautas del comportamiento de los individuos. Estos conceptos deben relacionarse como la realidad de una organización en el caso de la cultura y como el reflejo de la misma en el caso del clima.

Según Flórez (1994) menciona que hace referencia que el ambiente o Clima Organizacional es percibido por los integrantes de la organización y así como aquellos que no forman parte de él. La periodicidad considerada que en consecuencia es afectada por el estilo de liderazgo actual, por el nivel de motivación presente, por la representación como se produce la toma de decisiones, por los tipos de comunicación existentes. En conclusión, la motivación de los empleados es modificada a consecuencia del ambiente de trabajo. De acuerdo con el autor consideramos que la motivación es fundamental para trabajar en las organizaciones y lograr su máximo desempeño.

Según Robbins (2004) menciona que la conducta que tienen los individuos, grupos y estructuras es investigada para medir el impacto que ejercen dentro de las organizaciones, para que de esta manera se gestionen mejoras en la organización. El autor concluye que el Clima Organizacional logra impactar a los miembros de organización causando una conducta en el trabajo, con el propósito de mejorar la eficiencia y así obtener resultados óptimos en la organización.

Según Litwin y Stringer (1968) indica que los miembros de una organización realizan diferentes interpretaciones, las cuales tienen un impacto en su conducta y motivación, a este hecho el autor lo considera como Clima Organizacional. Es así que la calidad del ambiente interno de una organización toma como característica al Clima Organizacional, porque la experiencia que tendrán sus miembros influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Según Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) indica que la organización llega a un acuerdo con sus miembros en la forma en que , estos últimos inducen un conjunto de tributos específicos basados en las propiedades del Clima Organizacional. Para los individuos, los resultados del comportamiento y contingencias, se concluyen al analizar el Clima Organizacional como un conjunto de atributos y expectativas

De acuerdo con los pensamientos de los diferentes autores mencionados, consideramos que el Clima Organizacional es definido como el ambiente entre los miembros de la organización y que mantiene un lazo irrompible con el grado de motivación presente en los trabajadores. Por ello, en la presente investigación también hablaremos sobre la motivación demostrando con teorías, de cual sería el resultado de Clima Organizacional si se mantiene activa la motivación.

2.2.1.1 Teorías de Clima Organizacional

2.2.1.1.1 Teoría de los Sistemas

Según Lickert (1968) señala que existen tres tipos de variables que influyen en la manera individualizada del trabajador de como ver su clima laboral y que determinan las características propias de una organización. En tal sentido menciona 3 variables que son las siguientes:

1. **Variables causales:** Definidas como variables autónomas, las cuales están encaminadas a mostrar el camino que sigue la organización para obtener resultados y evolucionar. Dentro de las variables causales se citan las decisiones, competencia y actitudes, la estructura de la organización y su administración. Si las variables autónomas varían, traerá como consecuencia que las otras variables varían, también.
2. **Variables intermedias:** nos permite calcular la salud de la empresa y el estado interno, tomando en cuenta los siguientes aspectos: comunicación, rendimiento, motivación, toma de decisiones, objetivos. Estos aspectos son de suma relevancia, puesto que componen los procesos organizacionales como tal de la organización.
3. **Variables finales:** Denominadas también dependientes, se presentan como consecuencia de las variables intermedias y causales, por lo que refleja los logros de la empresa donde se establece los resultados obtenidos por la organización, estas

pueden ser los gastos de la empresa, ganancia y pérdida, así como la productividad.

La relación de dichas variables da como resultado de dos tipos de Clima Organizacional, los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo, a continuación, se detalla lo siguiente:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1 Sistema Autoritario explotador

1.2 Sistema Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1 Sistema Consultivo.

2.2 Sistema Participación en grupo.

En el tipo de clima autoritario-explotador, los jefes no confían en sus empleados, el clima en el cual se trabaja y se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y la mayor parte de las decisiones son tomadas únicamente por los jefes y la comunicación solo existe en forma de instrucciones.

En el tipo de clima autoritarismo paternalista se caracteriza porque hay una interrelación de confianza entre el subordinado y la dirección, no obstante, solo de vez en cuando las decisiones son tomadas por los niveles inferiores, ya que en mayor parte las toman los de alto rango. Los métodos utilizados para la motivación del personal son los castigos y recompensas,

estos son monitoreados por los supervisores para su control. La dirección en este tipo de clima utiliza las necesidades sociales de los trabajadores a su favor, no obstante, deja notar que el ambiente laboral está bien estructurado y es estable.

En el tipo de clima participativo consultivo la dirección toma la confianza como punto clave para la interacción con sus empleados, los empleados pueden tomar decisiones específicas, sin embargo, las decisiones organizacionales las toman la dirección. Se fomenta la interacción entre ambas partes, existe la delegación de funciones y se busca satisfacer necesidades de estima y prestigio, esporádicamente los castigos y las recompensas son utilizadas por la dirección. En este tipo de clima la administración es en función a objetivos por alcanzar y se percibe un ambiente dinámico.

En el tipo de clima participativo y participación en grupo, los empleados tienen la plena confianza de la dirección. En cuanto a la toma de decisiones, los directivos y empleados se complementan para que sea efectiva, es por ello que la comunicación entre niveles y lateral es asertiva. Los empleados se sienten motivados en base a las responsabilidades compartidas, lazos de amistad, objetivos por rendimiento y mejoramiento de los métodos de trabajo. Para que los empleados y la dirección lleguen a tener una participación estratégica, se basan en el trabajo en equipo, puesto que, es el pilar del clima de tipo participativo en grupo.

En conclusión, a lo dicho anteriormente podemos concluir que en el tipo de clima autoritario explotador y paternalista corresponden a un clima cerrado, donde existe una organización burocrática y rígida por lo que el clima es desfavorable y los trabajadores ni se sienten motivados en el ambiente laboral ni con la compañía; por otro lado, en el tipo de clima participativo consultivo y participación en grupo refleja un clima abierto con una estructura flexible, donde la estructura administrativa se percibe con activa, sana y saludable con la eficiencia para lograr los fines organizacionales y de esta manera cubrir las necesidades sociales, además de fomentar la interacción para la toma de decisiones.

2.2.1.1.2 Teoría de los dos factores

Según Frederick Herzberg, 1959, citado por Dalton, Hoyle y Watts (2006) tomó una muestra de empleados para medir lo que les satisface o insatisface en su ambiente laboral, de esta manera concluyó que se debe a dos grupos de factores o condiciones. Es por ello que, formula la teoría de los dos factores o teoría de la motivación e higiene.

Los factores de higiene son de suma importancia para lograr un razonable nivel de satisfacción en el personal. Se caracteriza por las siguientes categorías: procedimientos corporativos y políticas corporativas, condiciones laborales y seguridad de empleo, prestaciones y sueldo, calidad de monitoreo y relación con supervisores, subordinados y colegas.

Si bien los factores anteriores pueden producir gran insatisfacción debido a su ausencia, no necesariamente su presencia motivará al personal.

Por otro lado, los factores motivacionales permiten que los empleados con mucha motivación tengan la capacidad de no dejarse influenciar por la insatisfacción propia de la ausencia de factores adecuados de mantenimiento. La motivación provocada por un factor no siempre será igual para todos los empleados, es por eso, que el otro empleado puede percibirlo solo como un factor de mantenimiento.

2.2.1.1.3 Teoría de la Jerarquía de necesidades

Maslow, 1943, citado por Dalton (2006), describe la importancia de la teoría de la jerarquía de necesidades diciendo lo siguiente: “Que solo una necesidad sentida motiva y que deja de hacerlo una vez atendida, pero no se limitó a eso, sino que identificó una jerarquía de necesidades. Los 5 niveles son necesidades fisiológicas, seguridad e incolumidad, necesidades sociales, estimación y autorrealización.

- 1. Necesidades fisiológicas**, son las más indispensables, ya que, al no ser satisfechas, las siguientes necesidades serán de poca o nula irrelevancia para ser atendidas.
- 2. Necesidades de incolumidad y seguridad**, son las necesidades fisiológicas de sentirse libre de ansiedad

3. **Necesidades sociales**, las relaciones humanas son de suma importancia en la sociedad, puesto que al relacionarse obtienen lazos con las personas y de esta manera se identifican entre ellos. Cuando estas relaciones no surgen puede traer consecuencias emocionales y un desajuste general.
4. **Necesidades de estimación**, existe la necesidad del respeto a uno mismo y a los demás. Al ser satisfechas provocan la sensación de control, utilidad y competencia.
5. **Necesidad de autorrealización**, en este nivel la necesidad de alcance es de forma muy individualizada, es por ello que la persona utiliza toda su capacidad al máximo potencial con el deseo de sentirse autorrealizado.

Maslow consideraba que existía un orden jerárquico que se tiene que atender desde el nivel más inferior hasta llegar al nivel más superior, sin embargo, ratificó que se puede bajar y subir de los niveles dependiendo de la situación que está afrontando la persona.

2.2.1.1.4 Teoría X y Y

Según McGregor (1996) plantea dos teorías que son las siguientes:

1. Teoría X

La teoría X detalla los efectos de una técnica administrativa específica: no describe ni señala la naturaleza

humana, aun cuando pudiera plantearlo. Sus proposiciones están limitadas, es por ello que, es imposible demostrar otros fundamentos administrativos. Estas proposiciones se clasifican de la siguiente manera:

1.1 El individuo muestra un rechazo hacia el trabajo, es por ello que, lo evada cada vez que pueda.

1.2 El individuo tiene una tendencia a eludir sus funciones laborales, en su mayoría deben ser amenazadas, controladas, dirigidas y obligadas con castigo, ya que se requiere cumplir con los objetivos de la organización.

1.3 El individuo habitual es dependiente y conformista, opta por trabajar bajo indicaciones de sus superiores, con el propósito de mantener su trabajo y no arriesgarse a ser despedido.

2. Teoría Y

El individuo promedio siente placer por trabajar, hace uso de sus habilidades físicas y mentales, cabe resaltar que ante una eventualidad que se presente, el individuo experimentará satisfacción o sanción.

El individuo debe ser capaz que no perder el rumbo de los objetivos trazados por la organización, para que sus superiores no tengan la necesidad de sancionarlos.

El individuo al sentirse comprometido con los objetivos de la organización conseguirá mejorar su desempeño, y logrará una recompensa considerándolo como una realización personal.

No es propio del individuo ser conformista, esto se debe a distintas circunstancias que ha experimentado y es por ello que evita desarrollarse personalmente.

Solo parte de los individuos han podido desarrollar su ingenio, capacidad creadora e imaginación, ante los problemas de la organización, debido a las limitaciones que presenta la mayoría.

2.2.1.2 Modelos de Clima Organizacional

2.2.1.2.1 Modelo Explicativo

Litwin y Stringer (1968) proponen el siguiente modelo este modelo va facilitar conocer los factores del Clima Organizacional como el liderazgo, toma de decisiones y estructura, los cuales al momento de ser evaluados se van a medir de la forma de cómo son percibidas en las organizaciones por los empleados quienes conforman la organización para poder determinar el comportamiento en función de la satisfacción, el rendimiento, motivación y de la misma manera la productividad en la organización.

El sistema organizacional tiene particularidades las cuales determinan el Clima Organizacional. Ello implica que los trabajadores

se sientan motivados y se genere un comportamiento reflejado en la adaptación, rendimiento, satisfacción, ausentismo, productividad, etc, estos pueden ser resultados negativos como positivos según la percepción de cada trabajador de la organización.

2.2.1.2.2 Modelo de Intervención

Según Brunet (2011) este modelo se basa en la participación de los directivos, es decir, la interacción de los directores y empleados para que trabajen juntamente, ello implicará a que la eficacia del Clima Organizacional sea mayor. Si se desea cambiar el enfoque del clima en los empleados, es necesario realizar cambios en los procesos organizacionales o en la estructura física.

Es por ello que, se da conocer dos modelos de intervención, los cuales serán empleados en la organización para mejorar su clima laboral, a través de etapas y métodos a seguir con el objetivo de solucionar el problema en particular.

2.2.1.2.3 Modelo de cambio y climas organizacionales

Según Brunet (2011) indica que se puede transformar el clima de una organización mediante el empleo de varios métodos. Cuando se conoce la base esencial de las variantes, la modificación se dará en la organización y no solo en los trabajadores que la integran.

2.2.1.2.4 Modelo integrado de modificación del Clima

Organizacional

Este modelo nos demuestra la importancia del trabajo en equipo entre la alta dirección y la participación de los empleados, y así lograr un óptimo y eficaz desempeño de los trabajadores para sostener una mejor relación en ambas partes.

Según Brunet (2011) se divide en cinco fases, las cuales son las siguientes:

Fase 1: tanto los trabajadores como la alta dirección deben brindar nuevos conocimientos haciendo llegar que existen otros sistemas de manejar la organización.

Fase 2: mejorar el sistema de la organización y además realizar cambios o reajustes en los procesos.

Fase 3: el encargado a tratar el Clima Organizacional debe enfocarse en hacer que la alta dirección y los trabajadores apliquen una conducta frente a las variaciones en los procesos y el sistema de la organización.

Fase 4: se evaluará el rendimiento, después de haber aplicado los cambios durante las tres fases esto va de acuerdo a las modificaciones y a los procesos.

Fase 5: las variantes concretadas se formalizan y acoplan en la organización para así aumentar su eficacia. Finalmente se realiza una supervisión que controle y refuerce los cambios para la organización general. Este modelo demuestra cuán importante es la intervención de ambas partes, haciendo un trabajo en conjunto. De esa forma mantener una comunicación más fluida, fortaleciendo su eficacia y su óptimo Desempeño Laboral.

2.2.1.3 Dimensiones del Clima Organizacional

El comportamiento de los trabajadores ha sido influido por distintos factores externos del entorno organizacional. En tal sentido, la organización constituye una micro sociedad, la cual es fácilmente vulnerable, por ello, la conducta de los trabajadores es afectada. Un factor relevante es la percepción propia de cada trabajador, ya sea recibida por distintos factores externos que lo involucren, a consecuencia surge un determinado comportamiento del trabajador en la organización.

Según Litwin y Stringer (1968) señalan que las dimensiones del Clima Organizacional son los que intervienen en el comportamiento de los colaboradores y además pueden ser medidas. Por otro lado, el Clima Organizacional es la unión de diferentes variables las cuales interceden en el entorno social de la organización, las circunstancias en las que se

encuentra el trabajo, los valores, el asumir las metas, rendimiento, liderazgo y los estilos de autoridad.

Según Litwin & Stringer (1968), miden la percepción de los colaboradores en seis dimensiones:

1. **Estructura:** Es la aprehensión de los deberes, reglas y políticas de una organización.
2. **Responsabilidad individual:** Es la percepción que tienen los participantes de autonomía y de sentirse su propio jefe.
3. **Remuneración:** Es cuando los colaboradores perciben que la remuneración recibida tiene una igualdad cuando cumplen correctamente sus labores.
4. **Riesgo y toma de decisiones:** Es habilidad que tiene el colaborador al enfrentarse a una contingencia con éxito.
5. **Apoyo:** Es cuando el colaborador confraterniza y siente el apoyo de los miembros de la organización.
6. **Tolerancia al conflicto:** El colaborador muestra seguridad al asimilar opiniones y al enfrentarse ante riesgos en su organización.

2.2.1.4 Características de Clima Organizacional

Según Pulido (2003) indica que el individuo observa y comparte un ambiente de trabajo definido en la organización, el cual afecta su desempeño en su comunidad. Debido a que, hay diversas circunstancias

laborales que involucra características y variables de distintos orígenes (destrezas, conductas, agrupación, organismo, ambiente físico).

Según Pintado (2007) sostiene que el Clima Organizacional hace énfasis en las variables internas que perjudican la conducta del ser humano en la organización, su acercamiento a estas se da por medio de la observación, es por ello que, se divide en cinco variables.

1. **Variables del ambiente social:** compañerismo, conflicto interpersonal, entre departamentos.
2. **Variables personales:** aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
3. **Variables del ambiente físico:** espacio físico, condiciones de ruido, máquinas, medios, instalaciones y contaminación y materiales.
4. **Variables propias del comportamiento organizacional:** productividad, autoestima, rotación, satisfacción laboral.
5. **Variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura, forma de estilo de dirección.

En conjunto, estas variables conforman el clima de la organización.

A continuación se dará a conocer acerca de los indicadores considerados para nuestra primera variable, es decir, Clima Organizacional, de modo que podamos profundizar más la presente investigación.

2.2.1.5 Liderazgo

Según Pintado (2007) indica que el liderazgo es la capacidad que tiene el individuo de influir en los trabajadores para que se desempeñen voluntariamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según Blas (2014) indica que el liderazgo requiere remplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas, y eso no es fácil de lograr. El liderazgo se aprende de los mismos líderes, pero la mejor manera de aprender es con el ejemplo.

Según Robbins (2004) indica que el liderazgo es el talento que tiene una persona para influir en un equipo con el objetivo de cumplir las metas.

Según Ivanicevich, Konopaske & Matteson (2006) define al liderazgo como una influencia hacia otras personas para obtener los objetivos de la organización.

Según Loya (2006) indica que el liderazgo es la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que les ha sido encomendado.

Según Cossio (2007) indica que el liderazgo con frecuencia es tratado como característica independiente que puede adquirir una persona sin ser referencia a su correspondiente subordinación.

2.2.1.5.1 Importancia del Liderazgo

Según Ivanicevich, Konopaske & Matteson (2006) señala la importancia del liderazgo ante los resultados finales como es el desempeño, el logro de sus objetivos, crecimiento y desarrollo individual de los objetivos trazados de la institución.

2.2.1.5.2 Características del Liderazgo

Según Kotler, 1998, citado por Pintado, 2007, el liderazgo se caracteriza por las siguientes premisas:

1. Comprender la visión de la organización y con ello fijar tácticas óptimas que brinden resultados efectivos.
2. Alcanzar un “network” integrado de talento humano muy responsable y motivado.
3. Involucrarse con el progreso y la conservación de la organización. Es capaz de tomar decisiones apropiadas o influenciar en la conducta del grupo que tiene a su mando.

2.2.1.5.3 Perspectivas principales del Liderazgo

Según Mcshane & Von (2010), nos hacen referencias que existen tres perspectivas principales del liderazgo.

1. Perspectiva de la competencia del liderazgo

La integridad es una competencia del liderazgo, así como la inteligencia emocional que es la capacidad de percibir y expresar emoción, asimilar la emoción propia y de los demás y son vitales para aquellos líderes que desean influir en sus seguidores.

2. Perspectiva de contingencia de liderazgo

Se identificó dos estilos de conductas, el primer estilo estaba orientados hacia los líderes que mostraban consideración y confianza hacia sus subordinados, el otro estilo se centra en delegar funciones específicas a sus trabajadores y así mismo motivarlos para que puedan desempeñarse exitosamente.

3. Perspectiva de transformación del liderazgo

Habla de la transformación, las características que los distinguen es que son un agente de cambio crear visión, comunican, moldean y se dedican a ella. Los líderes de transformación llevan la empresa a un conjunto nuevo y mejor de prácticas de liderazgo.

2.2.1.5.4 Teorías de Liderazgo

Según Robbins (2004) menciona tres teorías.

1. Teoría de los rasgos

Hace referencia que los líderes cuentan con habilidades distintas y según el autor menciona seis rasgos: energía, inteligencia y conocimiento de trabajo, integridad, deseo de dirigir, confianza en sí mismo, ambición. Finalmente, se concluye que algunos rasgos aumentan la posibilidad de que el líder tenga éxito, sin embargo, ninguno lo avala.

2. Teorías conductuales

La conducta hace la diferencia entre los que no son líderes con los que sí. Es por ello que se ha dividido en cuatro teorías que nos servirá para contestar la siguiente pregunta: ¿los líderes deberían tener un tipo de comportamiento autocrático? Y a su vez saber si son compatibles en la práctica.

A) Estudios de la Estatal de Ohio

Los investigadores pretendían conocer las dimensiones en particular que tiene la conducta del líder. En la investigación que concluyó que había dos categorías que seguían los patrones descritos por los trabajadores, estas fueron las siguientes:

B) **Iniciación de estructura:** hace referencia cuán calificado está el líder para que defina y estructure su papel, de la misma manera la de sus empleados para que así logre sus objetivos planeados. El líder logrará tener una alta calificación en la categoría de iniciación estructural porque será capaz de fijar tareas específicas para cada miembro de su equipo, de esta manera desempeñarán con éxito en sus labores en el tiempo establecido.

C) **Consideración:** hace referencia que el líder y los subordinados tienen una confianza mutua, la cual permite saber de sus problemas personales, así como tener en consideración las ideas propuestas por los subordinados. El líder que se define como considerado cuando ayuda a sus subordinados y les brinda un trato igualitario.

D) **Estudios de la Universidad de Michigan**

Se encontró dos enfoques de la conducta de un líder, la primera, orientada a los empleados y la segunda orientada a la producción.

Orientación a los empleados: se enfoca en la relación entre el líder y sus subordinados tomando en cuenta sus diferencias y aceptándolas, y así conocer sus necesidades individuales.

Orientación a la producción: para los líderes, los subordinados son considerados como instrumentos de trabajo, ya que el objetivo es cumplir con sus tareas encomendadas.

E) La rejilla gerencial

Es una muestra gráfica de dos dimensiones de los tipos de liderazgo.

La primera dimensión hace referencia a la preocupación por los trabajadores y la segunda dimensión hace referencia a la preocupación por la producción. En esta rejilla figura 9 posibilidades en cada eje, lo cual nos da un total de 81 tipos de liderazgo.

F) Estudios de Escandinavia

Son estudios actuales que contrastan a los anteriores, debido a que nos encontramos en cambios constantes e impredecibles, de esta manera se toma un enfoque del comportamiento del líder orientado hacia el desarrollo.

Orientación al desarrollo: los líderes toman en cuenta la experimentación, generan cambios a través de ideas nuevas y las ponen en práctica, los líderes son más eficaces y con ello los trabajadores se sienten más satisfechos.

3. Modelo de contingencia de Fiedler

Señala que el desempeño de un grupo de trabajo será eficaz siempre y cuando el líder opte por un estilo que le permita adaptarse a diferentes situaciones que se presenten.

La identificación del estilo del liderazgo se inicia conociendo la conducta básica de cómo es la persona. Para poder conocer el estilo del líder formuló un cuestionario del compañero menos preferido (CMP), el cual mide si el individuo se orienta a las relaciones o a las tareas y se esa manera conseguir una eficacia óptima. La situación se define luego que se haya reconocido el estilo de liderazgo, ya que es idóneo colocar al líder que más se adapte a la situación para que se cumplan con los objetivos y metas trazadas.

2.2.1.5.5 Tipos de líderes

Según Ibáñez (2002) existen cuatro tipos de líderes.

1. Líder positivo:

Las estrategias y los métodos son determinados por el líder para la realización de las actividades, logrando identificar las fortalezas de cada miembro de su equipo, para que de esta manera trabajen en el puesto que mejor se desempeñen.

2. Líder participativo:

El líder no delega actividades, al contrario, se involucra en el equipo en opinión y espíritu. En esta forma de liderazgo las directrices son debatidas y decididas entre los miembros que conforman el equipo, motivado y dirigido por el líder

3. Líder de rienda suelta:

Entrega libertad completa para las decisiones de carácter grupal o individual, el líder tiene una mínima participación.

4. Líder negativo

El líder aplica un reforzamiento negativo en la conducta de los empleados, consecutivo al retiro de un reforzamiento negativo se refiere a un aumento de la frecuencia de la respuesta, consecutivo al retiro de un reforzamiento negativo inmediatamente después de la respuesta.

2.2.1.5.6 Técnicas de Liderazgo

1) Técnica de coaching

El cambio positivo que impulsa ayuda a lograr un crecimiento continuo, que es el secreto del éxito sostenible.

Para que la técnica sea exitosa se siguen los siguientes pasos:

A) Cuestionario previo, los participantes completan un breve cuestionario antes de cada sesión de coaching, este pequeño repaso del progreso y éxito alcanzados desde la última sesión ayuda a descubrir qué obstáculos se han presentado y muestra en qué aspectos interesa más centrarse durante la próxima sesión.

B) Establecer objetivos SMART, los objetivos que se deben establecer tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y basados en el tiempo de cada participante.

C) Compartir las lecciones aprendidas, el coach debe incentivar a los participantes después de cada sesión a compartir sus éxitos, ya que siempre es posible volver a analizar y resumirlas en etapas posteriores durante el proceso.

D) Hacer preguntas abiertas, este formato de cuestiones permite a los participantes aportar más información, incluidos sentimientos, actitudes y puntos de vista acerca de cada tema.

E) El poder de la escritura, escribir planes y metas es el primer paso para hacerlos realidad. La escritura mejora el poder de observación y el enfoque de la persona que se halla inmersa en un proceso de cambio o desarrollo.

F) Monitorización del progreso. En todo proceso de coaching es imprescindible hacer un seguimiento con el participante. Emplear

cuestionarios de forma regular permite a las personas compartir su progreso, experiencias, éxitos o desafíos a los que se han enfrentado. Esta retroalimentación continua como seguimiento entre las sesiones es una manera perfecta de monitorizar y evaluar la efectividad del coaching, mostrando a los participantes que el coach realmente se preocupa por su progreso y les guía para superar cada uno de sus desafíos. Además, esta técnica de coaching ayuda a los participantes en un proceso de este tipo a ser responsables y mantener en mente lo que dijeron que harían.

2) Método Sandwich

Es un método muy efectivo para comunicar críticas sin que la persona se sienta ofendida, conocida también como una herramienta de comunicación asertiva. Primero, se indican características o cualidades positivas de la persona, a la cual nos estamos refiriendo para suavizar la conversación. Segundo, expresar el mensaje principal que viene a ser la parte negativa. Por último, se finaliza con una crítica positiva o agradable. Esta técnica tiene como objetivo transmitir emociones positivas al inicio y al final, ya que las personas suelen recordar el principio y el final de ciertas situaciones. Así que, cuando piensen de nuevo en la conversación que tuvieron lo verán de una perspectiva optimista. De esta manera, las personas aceptarán mejor los

comentarios, además de brindar la motivación necesaria para poder mejorar en el aspecto en el cual se ha encontrado la deficiencia.

A continuación, conoceremos acerca del nuestro segundo indicador, es decir, la comunicación dado que pertenece la variable Clima Organizacional.

2.2.1.6 Comunicación

Chiavenato (2016) señala que el cambio recíproco de información que existe entre los individuos es llamado comunicación. Conformando uno de los procesos primordiales de la organización social y la experiencia humana.

Castro (2014) sostiene que la comunicación que se establece en la organización se manifiesta a través de sus normas o cultura. Habrá una interacción recíproca entre los jefes, subordinados, funcionarios de diferentes jerarquías y directivos con toda la organización.

Gary Kreps (1995), sostiene que es un procedimiento por el cual sus integrantes recauda información referente a la organización y entender las modificaciones constantes que surjan en ella, y de esta manera conseguir los objetivos de la organización al igual que del propio trabajador.

Rodríguez (2006), considera dos definiciones sobre la comunicación en la organización: la primera, se genera a través de una buena comunicación, procedimiento por el cual permitirá aligerar las actividades de la organización eficazmente. La segunda, la comunicación influye en las actitudes, opiniones y conducta del trabajador con la finalidad del logro de los objetivos de la organización.

Según Ivanicevich , Konopaske & Matteson (2006), señala que la comunicación contribuye a los integrantes de la institución al logro de los objetivos personales y generales para iniciar el cambio de la organización iniciando con coordinación de sus actividades y conducirse de todas las formas pertinentes para ella y así evitar la falla de comunicación.

De acuerdo a las definiciones brindadas por diferentes autores que nos dan a conocer sobre la comunicación en las organizaciones, sin duda coincidimos que es el intercambio de información entre los integrantes de la organización, donde influyen las opiniones, actitudes y conductas.

Por otro lado, se requiere que los jefes de la organización apliquen de manera correcta las funciones administrativas para que se transmita una comunicación eficaz.

2.2.1.6.1 Funciones de la Comunicación

En la organización la comunicación cumple cuatro funciones fundamentales que son las siguientes:

1. **Control:** el comportamiento de los integrantes de la organización se controla a través de la comunicación. Los trabajadores deben seguir los lineamientos y niveles de autoridad que existe en su organización.
2. **Motivación:** los empleados se sentirán motivados a través de una buena comunicación, es decir cuando comprendan sus tareas y las pongan en práctica de la manera correcta.
3. **Expresión emocional:** a través de la comunicación los miembros de una organización se mostrarán abiertos a expresar sus emociones, ya sea de satisfacción o fracaso. De esta manera exista una conexión con su equipo de trabajo.
4. **Información:** la comunicación nos ayuda a identificar la óptima información entre los miembros de la organización, de esta manera evaluar la mejor opción.

Todas estas funciones son importantes en la comunicación, cabe decir que están relacionadas en todo momento. Es por ello que los trabajadores se desempeñan mejor sintiéndose motivados,

expresando sus necesidades, obteniendo información idónea para la toma de decisiones y siguiendo los lineamientos de control.

2.2.1.6.2 Tipos de Comunicación

Comunicación vertical: es la comunicación que se realiza desde los directivos hasta los trabajadores del último eslabón de la organización, el proceso que se genera al transmitir la información es amplio y hay ocasiones en que no se tienen claro el mensaje que se quiere transmitir, es por ello que se genera deficiencias al momento ver los resultados.

Comunicación horizontal: es la comunicación que se realiza entre trabajadores de su mismo nivel de la estructura de la organización, tiene como finalidad mantener una mejor coordinación para que de esta manera se cumplan con las metas trazadas de la organización

2.2.1.6.3 La Comunicación interpersonal en las organizaciones

Según Certo (2001), divide a la comunicación organizacional en 2 ámbitos:

1. Comunicación organizacional formal

Hay estándares a seguir entre los miembros de la organización, se establece un patrón de comunicación.

2. Comunicación organizacional informal

No sigue el patrón de comunicación establecido en la organización, sino se crea al momento que el personal se relaciona entre sí al establecerse lazos de amistad. Los altos ejecutivos no tienen influencia en este tipo de comunicación.

2.2.1.7 Las Condiciones Laborales

A. Teoría Científica de Taylor

Según Chiavenato (2006) hace referencia a la teoría científica de Taylor menciona la racionalización del trabajo señalando los siguientes aspectos:

- 1) **Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos**, según el autor la división del trabajo traerá como consecuencia el conocer exhaustivamente la subdivisión del análisis del tiempo y movimientos del trabajador, y así lograr eliminar los tiempos improductivos para que la realización de tareas efectivas.
- 2) **Estudio de fatiga**, los efectos de la fatiga en la productividad del operario traen como consecuencia la reducción de la producción, falta de aprovechamiento del tiempo y la poca capacidad de satisfacer las necesidades de la organización. Así mismo, favorece el aumento de vacantes disponibles en los puestos de trabajo a causa de enfermedades y accidentes que puedan ocurrir.

- 3) **División del trabajo y especialización**, después de lograr el primer aspecto ya mencionado de la división del trabajo, podremos optimizar el tiempo y la energía, suprimiendo las actividades innecesarias de los trabajadores.
- 4) **Diseño de cargos y tareas**, al establecerse tareas específicas para cada cargo en la organización, permitirá la disminución de los costos en la contratación del personal.
- 5) **Incentivos salariales y premios por producción**, el esfuerzo de los operarios es recompensado según su producción, ya que anteriormente se basaba solo por el tiempo de sus labores. Para que el operario utilice tiempo extra a su jornada laboral, tendrá que tener un premio de producción, el cual le servirá como un incentivo.
- 6) **Concepto del homo economicus**, el operario se siente incentivado únicamente por la remuneración salarial que recibirá al cumplir con sus tareas. Es por ello que necesitará un pago extra como motivación para que brinde su máximo rendimiento en sus funciones.
- 7) **Condiciones de trabajo**, el trabajador es influenciado por factores internos, ya sean tangibles o intangibles. Por ello se dará a conocer las condiciones de trabajo que tuvieron más influencia en el trabajador, estas son las siguientes:

- a) Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo, y de equipos de producción para minimizar el esfuerzo del operario y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
 - b) Distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.
 - c) Mejoramiento del ambiente físico de trabajo, de manera que el ruido la falta de ventilación iluminación y comodidad general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador.
 - d) Diseño de instrumentos y equipos especiales (transportadores, clasificadorio, contadores y otros elementos) para reducir movimientos innecesarios
- 8) **Estandarización**, tiene como finalidad obtener el resultado esperado, a través de la disminución de los cambios constante que puede enfrentar el proceso, es así que se crean parámetros en cada etapa de producción. De esta manera, obtendremos un aumento en la eficiencia, así como la eliminación de actividades que no contribuyen a la producción.
- 9) **Supervisión funcional**, cada tarea realizada debería tener una supervisión especializada, ya que existen diversos especialistas aptos para cada proceso.

B. Definición de condiciones de trabajo

Según Henao (2012) las condiciones de trabajo están compuestas por variantes intrínsecas y extrínsecas que señalan la ejecución de una tarea específica y su ambiente en el que se lleva a cabo y envuelve el análisis de aspectos relacionados como la organización, el ambiente, la tarea, los instrumentos y materiales que condicionan o establecen una circunstancia distinta para cada persona.

Según Edel, García y Casiano (2007)

Las personas perciben una gama de eventualidades al momento de desempeñarse en su centro laboral, entre las cuales se destacan, el horario promedio de la jornada laboral, las condiciones físicas laborales (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y la distribución de recursos materiales y técnicos.

C. Importancia de la evaluación y control de riesgos

Según Henao (2012) la organización debe tomar en cuenta las medidas de seguridad correspondiente para la protección de los trabajadores, de esta manera se menciona seis puntos a tomar en cuenta, estos son los siguientes:

1. Reconocer el peligro actual y determinar los riesgos del área en el que desempeñan su labor, cuya finalidad es conocer las acciones que deben tomar para la protección de su integridad y salud.
2. Seleccionar adecuadamente las máquinas y herramientas, los equipos, el acondicionamiento a utilizar en el trabajo y su organización.
3. Verificar que cuán efectivo son las disposiciones de control que existen en la organización.
4. Si hubiese el caso de tomar nuevas medidas, deben establecerse con prioridad.
5. Las medidas preventivas se deberán registrar.
6. Verificar las medidas preventivas que se han adoptado tras una evaluación, ya que de esta manera se garantizará que los trabajadores cuenten con una mayor protección.

2.2.2 Desempeño Laboral

El Desempeño Laboral de un empleado es pieza fundamental en una empresa para poder desarrollarse con efectividad y éxito, ya que el desempeño de un cargo es distinto para cada persona y también reconocer otros factores que influyen en su desenvolvimiento, siendo estos las recompensas y beneficios, la capacidad y habilidad del trabajador, la percepción con la que se mire las funciones que debe realizar en la empresa y cómo desempeñará el cargo.

Para definir de mejor manera el Desempeño Laboral, es importante conocer el concepto que nos proporcionan diferentes autores:

Según Chiavenato (2001) indica que, dentro de una organización, el desempeño es el resultado de una labor eficaz y satisfactoria del personal, ya que es importante dentro de ella. De este modo, el desempeño de los trabajadores se compone de la siguiente manera: primero, toman medidas para lograr las metas, y segundo, ejecutarlas a través de un plan de acción. A consecuencia de ello generará una conducta del trabajador en los resultados. El desempeño determina el rendimiento en el trabajador por medio de su competencia para elaborar, producir, hacer, generar y acabar trabajo optimizando el tiempo, mejor calidad y con bajo esfuerzo, conduce a su evaluación, es así que generará un resultado de su desenvolvimiento.

Según Benavides (2002), hace alusión a un efecto positivo o negativo que se tiene al relacionar el comportamiento de los colaboradores con su desempeño, concluyendo que, si las destrezas de los colaboradores incrementan, de la misma manera, incrementa el Desempeño Laboral de manera satisfactoria y eficaz.

Según Bohórquez (2004) indica que el Desempeño Laboral hace referencia al grado en que los representantes de cada área alcanzan sus funciones, tomando en consideración los requerimientos del cargo ocupado, en función de resultados obtenidos. Por lo tanto, el desempeño

está compuesto por tareas observables, tangibles y medibles, etc. A través del desempeño se logran las metas de la organización, ya que el trabajador realiza sus funciones asignadas en un tiempo esperado.

Según estos conceptos, podemos afirmar que el Desempeño Laboral estudia la productividad y el comportamiento observado en las personas, de manera individual y grupal que son relevantes para los objetivos de la empresa, de esta manera también se permite aplicar métodos de organización interna para aumentar el desempeño de los empleados.

Por otro lado, el representante de la organización tiene como función importante el desempeño de sus trabajadores que tiene a cargo, ya que él es quién los guía, motiva los deseos de crecimiento, promueve el potencial, identifica oportunidades de desarrollo y de carrera y realiza los seguimientos respectivos para encaminarse dentro del mismo Clima Organizacional, sin embargo, el manejo inadecuado de éstos procesos con lleva a los trabajadores en su día a día, están propensos afectar el servicio que se ofrece al usuario, disminuyendo la productividad y la calidad del servicio de los bienes o productos ofrecidos.

Es por ello, que un componente predominante para aumentar el rendimiento de los trabajadores es la motivación, a través de las funciones que cada empleado desempeña además refleje un desarrollo personal y profesional. De aquí surge la preocupación de las empresas en pensar en el bienestar de cada uno de sus empleados, pues en la actualidad la parte

emocional de un empleado desempeña un rol importante, debido a que éste influye de forma positiva o negativa en su desempeño, por tal razón, muchas empresas son flexibles con sus empleados, pues están buscando programas de apoyo, crecimiento profesional, creando un ambiente cálido y confortable para todos. El propósito esencial de los trabajadores es que se involucren con la organización, eliminando aquello que aqueja a la empresa, y, por último, con la ejecución de los objetivos.

Por otro lado, para medir el Desempeño Laboral de cada empleado, en casi todas las empresas se ha implementado una evaluación, que va a contemplar medir las cualidades y habilidades de las personas y como las utiliza para desarrollar sus funciones en el cargo que está bajo su responsabilidad. En la actualidad las empresas de hoy en día aplican esta evaluación con mucha frecuencia para conocer los problemas de supervisión, desacuerdos, incorporación del personal, malos tratos, desaprovechamiento del tiempo y potencial de empleados que desempeñan cargos importantes pero no aplican su capacidad máxima, con los resultados de esta evaluación se proporciona al área encargada como un insumo rico para desarrollar posteriormente políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de cada empleado e intereses de la empresa.

Hoy en día la competitividad en las empresas a nivel mundial, pues se encuentran en su deseo de buscar la excelencia para liderar en el mercado

empresarial y sobresalir de la competitividad, ello hace que se busquen alternativas para llegar a ser los mejores en su industria y en todos los aspectos que compone la empresa, una de ellas es buscar nuevas formas de evaluar el desempeño humano sea individual o grupal, realizando una evaluación cualitativa y directa sin supeditarse de informes sucesivos para llegar al responsable de la información, además con la información proporcionada se optará por crear capacitaciones permanentes a todo el personal a fin de fomentar el desarrollo del potencial humano e incitar la participación.

El desempeño humano y la evaluación que se emplea en cada empresa acceden en obtener una herramienta poderosa de gestión, la cual busca fomentar una buena comunicación y aumentar el rendimiento, desarrollo y posterior evolución del personal mediante acciones positivas y constructivas de manera oportuna. De este modo, los procesos logran estimular a los empleados a ser mayor responsables con el cargo que desempeñan generando un compromiso verdadero relacionado con su proyecto de vida y sus expectativas personales y profesionales.

2.2.2.1 Teorías del Desempeño Laboral

A) Teoría de las expectativas

Según Vroom (1964) señala tres relaciones, donde afirma que el actuar del individuo depende de un interés que este haya

proyectado a que le brinden por los resultados que generará para la organización. Esta expectativa tendrá que ser cubierta satisfactoriamente. Las relaciones son las siguientes: relación de esfuerzo y desempeño (probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño), relación de desempeño y recompensa (grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado) y, por último, la relación de recompensa y metas personales (grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él).

La teoría concluye que los trabajadores no tienen limitada opción de dar a conocer su punto de vista, para que de esta forma puedan tomar decisiones individualmente de las acciones que van a realizar. Por ello, esta teoría detalla la productividad de los trabajadores que es de forma creciente cuando los puestos son más específicos y más cerca de la alta dirección, ya que se requiere más libertad.

2.2.2.2 Importancia del Desempeño Laboral

Alles (2006) hace énfasis al mencionar el estudio del desempeño como una herramienta que permite controlar el rendimiento de los trabajadores. Como primer objetivo es la satisfacción profesional de cada colaborador, que crezcan con el aprendizaje adquirido en el transcurso de su

Desempeño Laboral. Como segundo punto el desarrollo de la organización que sea continua y de forma ascendente. Y como último objetivo el óptimo uso de los recursos humanos, que las funciones que desempeñen sean acordes a los conocimientos de cada trabajador.

Además de ello, se genera un vínculo más cercano ente el trabajador y el jefe, para que exista un adecuado diálogo y comprensión, de esta manera ambos cubran sus expectativas y resultados de la organización.

Según Chiavenato (2009) señala que las personas requieren una retroalimentación a cerca de su desempeño, para que puedan saber cómo están realizando su trabajo y corregir las carencias que tienen en ella. Cuando no existe una retroalimentación, los trabajadores las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son las siguientes:

1. Recompensas:

El desempeño es evaluado objetivamente, es decir según el comportamiento que cada trabajador muestre en sus actividades, esto será retribuido por su mérito. Como, por ejemplo, aumentos de sueldo, transferencias, promociones, y en otras ocasiones despidos.

2. Realimentación:

Cuando el trabajador es evaluado, se toma en consideración a su entorno cercano, ya que estos nos proporcionarán información acerca de sus actitudes, desempeño y competencias.

3. Desarrollo:

La evaluación facilitará en cada trabajador que conozca sus fortalezas y debilidades en su Desempeño Laboral.

4. Relaciones:

El trabajador será evaluado constantemente por parte de los gerentes, subordinados y pares, y de esta manera, mejorará sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

5. Percepción:

Por medio de esta evaluación el trabajador conocerá que piensan sus compañeros acerca de él, como consecuencia, mejorará la apreciación respecto a él y su ámbito social.

6. Potencial de desarrollo:

La evaluación brinda a la organización maneras para saber a profundidad el potencial de desarrollo de los trabajadores, de esta manera, determinar programas de desarrollo, sucesión, programas de evaluación.

7. Asesoría:

Por medio de esta evaluación el representante de la organización o el área de recursos humanos podrá brindar una mejor orientación y consejos a los trabajadores.

Según Ibáñez (2011) señala que la evaluación del desempeño es de suma importancia para el crecimiento de la organización, ya que, al tener conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada trabajador, se mejorará los sistemas de capacitación, selección, definición de tareas y determinando una base objetiva e igualitaria para brindar incentivos para el personal.

2.2.2.3 Características del Desempeño Laboral

De acuerdo con Flórez (2008) el desempeño es el accionar del trabajador en sus funciones otorgadas por parte del jefe inmediato, es decir, el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos para que cumpla con dichas funciones. Entre las habilidades que debe tener se considera las siguientes características:

- 1. Adaptabilidad:** la persona debe de ser capaz de poder adecuarse rápidamente a diferentes situaciones que puede pasar en la organización, ya sea relaciones interpersonales o diferentes áreas.
- 2. Comunicación:** la persona tiene que tener la facilidad de entablar una buena comprensión con otras personas, para que así el mensaje sea recepcionado eficientemente.
- 3. Resultados:** se determinan a consecuencia del desempeño de los trabajadores, aunque también se producen a causa de diversos factores.

4. **Trabajo en equipo:** es la unión que existe entre dos o más personas para el cumplimiento de una tarea determinada, a través de sus competencias y destrezas.
5. **Esfuerzo:** es el grado que alcanzan las personas al realizar sus actividades laborales, así mismo el desempeño puede medirse en todo momento.

2.2.2.4 Determinantes del Desempeño Laboral

Según Según Ivanicevich, Konopaske & Matteson (2006) indica que en el Desempeño Laboral existen tres determinantes esenciales las cuales mencionaremos a continuación:

1. La capacidad para desempeñarse, es decir, se relaciona con las habilidades, capacidad, conocimientos y experiencia que una persona posee al realizar una tarea asignada.
2. La disposición para desempeñarse, es decir, se relaciona con la voluntad, disposición de una persona para alcanzar el Desempeño Laboral.
3. Oportunidad para desempeñarse es un ingrediente básico en la receta del desempeño.

2.2.2.5 Dimensiones del Desempeño Laboral

Según Quintero, Africano y Faría (2008) indica que el desempeño del colaborador tiene una relación directa con una variedad de factores, los cuales se tienen que encontrar, para que de esta manera, se logre las metas trazadas de la organización. Para ello, la organización debe implementar programas los cuales servirán para averiguar el nivel de autoestima, cuál es el grado de satisfacción del trabajador, la productividad que tiene el equipo de trabajo y principalmente conocer si el rendimiento es el óptimo. De acuerdo a los autores, los elementos que intervienen en el desempeño son los siguientes:

- a) La satisfacción laboral, menciona que el trabajador se encuentra satisfecho con sus resultados laborales, los cuales repercuten en la organización. Estos componentes son la supervisión y la estructura organizativa.
- b) Autoestima, es un principal factor que debe ser evaluado, puesto que es la percepción que tiene el individuo de sí mismo producido por las necesidades que el individuo tenga. Por otro lado, conocer y tratar los trastornos y depresiones que tenga el trabajador ayudará que tenga una mejor estabilidad y de esta manera tener un buen desempeño en su centro laboral.

- c) El deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo, en otras palabras, que el trabajador sienta que es valorado por los logros que está generando por la empresa.
- d) Trabajo en equipo, los integrantes del equipo tendrán que hacer una sinergia, para que se logre las metas y objetivos de la institución de manera efectiva.
- e) Capacitación del trabajador, el trabajador va a conocer a detalle cuáles serán sus funciones a desempeñar y de qué manera se deberán realizar para obtener buenos resultados.

2.2.2.6 Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2009) menciona que el desempeño del trabajador en una organización se ve alterado por muchas circunstancias, ya que está expuesto a un entorno cambiante y propio de sí mismo. El esfuerzo de cada trabajador es determinado por el valor de la percepción y recompensas que le brinda la organización. La percepción que tiene cada trabajador en relación costo/beneficio determina si el esfuerzo realizado merece la pena o no. Además, dicho esfuerzo es dependiente de los aspectos individuales del trabajador y su apreciación del rol que desempeña. Es por ello que el desempeño es afectado por una serie de variables que lo limita.

Según Cuesta (2015) señala que la evaluación del desempeño es el método más óptimo que se tiene para realizar un feedback y mejorar

las competencias que tiene cada colaborador en la organización. Además de ello las estrategias planteadas en la organización serán más fáciles de cumplir ya que se tendrá un sustento de cuan eficiente es el colaborador en el puesto que desempeña, es decir, lo que cada uno pueda aportar individualmente y sumar al desempeño global.

La evaluación del desempeño en síntesis enaltece la contribución del trabajador, ya que es tomado como base en la toma de decisiones acerca de la repartición de los salarios. Si en el transcurso de la evaluación se toman criterios erróneos se valora equivocadamente el desempeño generado por el trabajador, los salarios de estos serán insuficientes o excesivos. El desempeño y satisfacción del trabajador incrementa cuando dicha evaluación es basada en criterios conductuales encausados a los resultados, si se toman en consideración el profesionalismo del trabajador, así como su desempeño y si es factible la participación de los trabajadores en la evaluación.

Según Chiavenato (2011) considera las siguientes opciones:

- 1. Superior inmediato:** las evaluaciones del desempeño de la organización en los niveles medios e inferiores usualmente los evalúa los jefes inmediatos de los trabajadores. Pero cabe precisar que en algunos casos se presentan inconvenientes al efectuar dicha manera de evaluación.
- 2. Compañeros:** la fuente más fidedigna para saber el desempeño de los trabajadores son sus propios compañeros, ya que están en interacción

directa y constante. El día a día les brinda un enfoque del desempeño del trabajador en el puesto que se encuentra. Una desventaja de esta evaluación sería la poca disposición de los compañeros para evaluarlos y los lazos fraternales que se forman.

3. **Autoevaluación:** es una evaluación que beneficia a los trabajadores, ya que disminuye la desconfianza en el proceso de evaluación e impulsa al estudio del desempeño en toda la organización.
4. **Subordinados inmediatos:** este tipo de evaluación brinda a los subordinados inmediatos información auténtica y minuciosa sobre la conducta de un jefe, ya que se encuentra en contacto directo. Una desventaja de esta evaluación es el temor de los subordinados, ya que los jefes pueden tomar acciones contra ellos, a través de castigos por resultados desfavorables. Puesto que, el anonimato es esencial para que evaluaciones sean reales.

2.2.2.6.1 Evaluaciones de 360 grados

Mediante esta evaluación se toma como contexto todo el círculo que se encuentra en interacción con el trabajador, ya que de esta manera se consigue una retroalimentación en cada escenario que el trabajador se desenvuelva. La retroalimentación por parte del entorno del trabajador generará la participación de los empleados, equipos de trabajo, programas de administración de la calidad. Estas evaluaciones de desempeño serán distintas en cada grupo de interés, ya que la conducta del trabajador varía según el contexto

en el que se encuentre. Es por ello que este tipo de evaluación se considera una fuente fiable

2.2.2.7 Beneficios de la Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2000) señala que la evaluación del desempeño es productiva a corto, mediano y largo plazo cuando se realiza un programa bien desarrollado, regularizado y planificado. En síntesis, quienes obtendrán los beneficios serán la organización, el individuo, la comunidad y el gerente. Por consiguiente, se detallará los beneficios según Chiavenato estos son los siguientes:

1. Incrementa el estándar de desempeño de los subordinados al plantear mejores disposiciones y medidas.
2. Incrementa la comunicación fluida entre los trabajadores y subordinados y de esta manera comprender el procedimiento de evaluación de desempeño por medio de un método objetivo y a través de este método se pueda entender el desempeño del trabajador.
3. Nos proporciona saber cuáles son los aspectos de desempeño y comportamiento que más aprecia la organización en sus trabajadores.
4. Nos proporciona conocer la perspectiva que tendrá el jefe por medio de esta evaluación acerca de las fortalezas y debilidades de sus trabajadores.

5. Nos da a conocer las medidas y disposiciones que tomará el jefe para incrementar el desempeño, asimismo las que el subordinado tendrá que considerar por cuenta propia. El jefe se encontrará en la capacidad de analizar el potencial humano de su empleado en corto, mediano y largo plazo.
6. Nos permite reconocer aquellos empleados que requieran capacitaciones en determinadas áreas y de esta manera escoger aquellos trabajadores que cumplan con los requisitos para transferirlos o promoverlos.
7. Nos proporciona un mejor mecanismo en cuanto a sus políticas de recursos humanos, brindando a sus empleados oportunidades laborales, reforzando las relaciones interpersonales e impulsando la productividad.

A continuación, hablaremos de los indicadores que directamente que determinan el desempeño de los trabajadores, siendo ésta nuestra segunda variable. Asimismo, reconocer la vital necesidad de aplicarlos en la organización.

2.2.2.8 Motivación

Según Robbins (2004) define a la motivación como el esfuerzo que realiza una persona para cumplir con sus metas, por medio de la perseverancia, intensidad que tiene en las funciones que realiza y con una

dirección determinada. En tal sentido, la motivación será el resultado de la influencia recíproca del empleado y el subordinado.

Cossio (2007) define a la motivación como un elemento construido. Es una fuerza asumida que explica comportamientos.

Según Fernández (2008) indica que la motivación está basada en una fuerza interna que dirige nuestro comportamiento, asimismo la motivación está estrechamente relacionada con la voluntad que ejecuta acciones para satisfacer algunas necesidades

2.2.2.8.1 Elementos fundamentales de la Motivación

Según Robbins (2004) en su definición de motivación menciona tres elementos claves, las cuales son intensidad, dirección y persistencia; definiendo cada una de ellas de la siguiente manera:

1. La Intensidad: Viene ser en cuanto se esfuerza una persona por lograr su objetivo.
2. Dirección: El esfuerzo que produce el trabajador debe de ser direccionado, puesto que por más que el trabajador realice sus actividades con una gran intensidad no garantiza que la organización sea beneficiada.
3. Persistencia: es la duración del esfuerzo del trabajador que genera por un tiempo prolongado hasta cumplir con sus objetivos específicos, de manera firme y constante.

2.2.2.8.2 Teorías de la Motivación

1. Teoría de las necesidades de McClelland

Según McClelland (1989), esta teoría se enfoca en tres necesidades. La primera es la necesidad de afiliación, es el deseo que tiene el trabajador de generar vínculos de amistad. Segundo, necesidad de poder, el jefe quiere tener el control en una determinada situación, de esta manera influye en la forma de actuar de sus subordinados. Por último, necesidad de logro, el trabajador busca obtener el éxito cumpliendo lineamientos de la organización, ya que su principal anhelo es sobresalir.

2. Teoría de la Equidad

Según Robbins (2004), los empleados comparan lo que aportan al trabajo, es decir, esfuerzo, experiencia, educación, competencia, y sus resultados, salario, aumentos, reconocimiento, con los de sus compañeros.

Esta teoría se ocupa de cuatro variables dependientes, es decir los trabajadores realizan cuatro referentes con las que el individuo se compara las cuales son las siguientes: En primer lugar, el yo interior, son experiencias del trabajador dentro de la misma organización, pero en otro puesto de trabajo. En segundo lugar, yo exterior, son experiencias del trabajador en otra organización, pero en otro puesto de trabajo. En tercer lugar, otro interior, las comparaciones se establecen con trabajadores o grupo de

trabajadores de la misma organización. En cuarto lugar, otro exterior, las comparaciones se establecen con trabajadores o grupo de trabajadores que se encuentran en otra organización.

3. Teoría de la Herzberg

Según Loya (como citó Herzberg, 1968) nos hace referencia que en esta teoría de Herzberg existen dos factores motivacionales, los cuales los dividió en motivacionales y de higiene.

A) Factores Motivacionales:

Políticas de la empresa, Supervisión, Relación con el jefe, Relaciones con el compañero, Relaciones con el subalterno, Sueldos y Salarios, Seguridad en el empleo, Condiciones laborales posición social.

B) Factores higiénicos:

Logro, Reconocimiento, Progreso, Esencial del trabajo, Responsabilidades.

Herzberg establece que existe entre estos factores relaciones provocando satisfacción e insatisfacción.

2.2.2.9 Habilidades

Según Jon Gordon (2013) señala que las habilidades son un conjunto de gestos y comportamientos que transmiten deseos, actitudes, derechos y sentimientos del ser humano, deben de ser manejados de una

manera correcta, para solucionar satisfactoriamente los problemas con su entorno.

Según Robbins (2004) señala que la habilidad es la capacidad que tiene el ser humano para ejecutar distintas actividades en su ámbito laboral. Es decir, la apreciación actual de lo es capaz de realizar el trabajador.

Esencialmente, Robbins (2004) señala que, dentro de las habilidades del individuo, se descompone en dos grupos los cuales son las habilidades físicas y habilidades intelectuales.

1) Habilidades Intelectuales:

Son cualidades de la persona para efectuar actividades mentales con éxito; como, por ejemplo, el test de cociente intelectual está alineado para conocer la habilidad intelectual del ser humano.

Son 7 las dimensiones que engloba las habilidades intelectuales, que son las siguientes: razonamiento deductivo, razonamiento inductivo, visualización espacial, comprensión verbal, memoria, aptitud numérica y velocidad de percepción.

2) Habilidades Físicas:

No todas las habilidades físicas obtienen relevancia para ciertas labores más tradicionales y menos calificados.

Es así que, se da a conocer nueve habilidades que se utilizan en tareas físicas, las cuales detallamos a continuación:

A) Factores de fuerza

1. Fuerza dinámica: en un tiempo específico la persona tiene la habilidad de emplear fuerza muscular constante.
2. Fuerza torácica: La fuerza empleada es directa del músculo del torso, la persona tiene la habilidad de generarla de manera favorable.
3. Fuerza estática: la persona tiene la habilidad de ejercitar la fuerza hacia objetos externos.
4. Fuerza explosiva: Las personas experimentan una serie de actos explosivos los cuales tienen la habilidad de gastar óptimamente.

B) Factores de flexibilidad

5. Flexibilidad de extensión: la persona cuenta con la habilidad de estirar los músculos de la espalda y tronco.
6. Flexibilidad dinámica: la persona cuenta con la habilidad de estar en actividad a través de flexiones repetidas y rápidas.

C) Otros factores

7. Coordinación corporal: la persona tiene la habilidad de sincronizar acciones con diferentes partes de su cuerpo.
8. Balance: la persona cuenta con habilidades que le permiten mantenerse en equilibrio, a pesar de factores que incidan en este.
9. Vigor: la persona cuenta con la habilidad de utilizar el máximo esfuerzo por un largo periodo, y llegar hasta donde se le requiere.

2.2.2.9.1 Teorías de Habilidades

1. Teoría del Aprendizaje Social de Skinner

Parte de la conducta es establecida por parámetros que se rigen del comportamiento establecido en el medio específico que se desarrolla.

Según Skinner (1938), afirma que el esquema adecuado que se sigue en el aprendizaje es el siguiente:

1. Estimulo
2. Respuesta
3. Consecuencia (positiva o negativa)

Este esquema indica que la conducta de cada persona está directamente relacionada a unas consecuencias y antecedentes que cuando dan un resultado positivo ayudan en el comportamiento de la persona. Las habilidades sociales se adquieren por medio de un conjunto de habilidades directas y con un enfoque positivo. De esta manera, se obtienen a través del desarrollo de expectativas cognitivas respecto a las situaciones interpersonales, el aprendizaje y la retroalimentación interpersonal.

2.2.2.10 Aprendizaje

Según Robbins (2004) define el aprendizaje como un cambio en la capacidad conductual, dicho cambio es duradero y es generado por la experiencia adquirida en su entorno.

Según Soto (2001) define el aprendizaje como un producto, es decir es el producto, la consecuencia entre la relación social y el mundo físico del organismo. En esta relación se inicia con lo innato de la persona hasta llegar a lo aprendido.

Según Pérez (2008) define el aprendizaje se debe identificar como el proceso mediante el cual se adquiere conocimiento de algo a través del estudio o la experiencia. En otros términos, como un proceso que toma el conocimiento como entrada (el conocimiento que conforma que el fondo del individuo) y que genera un nuevo conocimiento como salida que, a partir de este momento, pasa a formar parte del fondo que dirigirá las acciones futuras de ese mismo individuo.

Según Fernández (2008) señala que es un cambio relativamente permanente en el comportamiento de las personas teniendo una ventaja el conocimiento y habilidades a través de la experiencia (a través del estudio, la instrucción, la observación y la práctica)

2.2.2.10.1 Estilos de aprendizaje

Según Fernández (2008) determina que existen 3 estilos de aprendizaje.

1. Los aprendedores visuales personas que aprenden mirando, observando.
2. Los aprendedores auditivos aprenden escuchando, atendiendo
3. Los aprendedores manipuladores aprenden tocando

2.2.2.10.2 El proceso del Aprendizaje

Según Pérez (2008) menciona cuatro fases en las que suelen dividir en cuatros procesos de aprendizaje y que también son aplicables en el contexto de las organizaciones, las cuales son las siguientes:

1. Fase del desconocimiento:

El sujeto va a protagonizar el aprendizaje se encuentra en un estado en el que ni tan siquiera conoce aquello que es desconocido para él.

2. Fase de descubrimiento y la de aprendizaje:

Estrictamente hablando, comienza el verdadero aprendizaje. En esta segunda fase, el individuo que proviene de la fase anterior pasa a encontrarse en un estado en el que ya es consciente o conoce cuál era su desconocimiento.

3. Fase de descubrimiento:

El sujeto entra de ello en pleno aprendizaje y ya es capaz de desarrollar ciertas tareas que va aprendiendo en el proceso, pero de una manera limitada e inestable.

4. Fase de maestría:

En este sentido estricto, pertenece más al escenario del pos aprendizaje. En esta fase nuestro sujeto completa el aprendizaje y consigue interiorizar y hacer suyo ese conocimiento. Al completar este proceso, el individuo se encuentra capacitado para obtener óptimos resultados a partir de ese conocimiento sin un esfuerzo cognitivo consciente.

2.2.2.10.3 Teorías del Aprendizaje

Según Robbins (2004) describe tres teorías para explicar las etapas del proceso, con el propósito de adquirir pasos a seguir de conducta, basadas en la experiencia, a continuación:

1) Teoría del condicionamiento clásico

En esta teoría nos explica que el condicionamiento es pasivo, se manifiesta y reaccionamos ante algo que ocurre y de manera nace en respuesta del acontecimiento concreto reconocible, generando conductas complejas de los empleados de la organización. Es un estímulo más que una reacción.

2) Teoría el condicionamiento operante

Esta teoría explica que ante un estímulo se produce una respuesta voluntaria, la cual, puede ser forzada de manera positiva o negativa, causando que la conducta operante se fortalezca o se debilite. En conclusión, este tipo de condicionamiento puede conllevar a un comportamiento deseado, dirigirlo ante un premio o a un castigo.

3) Teoría del aprendizaje social.

El aprendizaje se realiza por medio de la experiencia y observación. El autor explica que existen determinantes modelos que influyen en el individuo, estos son los siguientes:

1. Procesos de atención: Aprendemos de un prototipo accesible, atractivo e importante que influye en nuestros deseos e intereses y concierne en nuestra estima.
2. Procesos de retención: Considerar un modelo es importante ya que depende lo que capta el individuo para que recuerde la acción del modelo.
3. Procesos de reproducción motriz: Luego que una persona observa un nuevo estímulo se genera una respuesta inmediata, la cual, el individuo produce una acción percibida por el modelo.
4. Procesos de reforzamiento:
El individuo al exponer la conducta del modelo se sentirá motivado si recibe premios o incentivos. De esta manera influye positivamente que esta acción sea mejor aprendida y repetida a menudo.

2.2.2.10.4 Tipos de aprendizaje

Según Flórez (1994) determina que existen dos tipos de aprendizaje:

1. Conducta refleja

Es una respuesta involuntaria, es una conducta que se genera automáticamente por estímulos externos. Por ejemplo, la sonrisa de un niño recién nacido es un reflejo. esta conducta refleja o respondiente también puede ser aprendida.

2. Conducta voluntaria

El individuo realiza acciones conscientes permitiendo conocer en mayor parte el comportamiento humano en relación a entorno. El

sujeto maneja las consecuencias a través de su propia conducta.

Quiere decir que sus actos son voluntarios.

2.2.2.10.5 Método de Aprendizaje: Job Crafting

Según Amy Wrzesniewski propone que los empleados modifiquen sus puestos de trabajo, cambiando las tareas y las relaciones con otros empleados. Estas nuevas configuraciones cambiarán el diseño y el ambiente laboral, pero, a cambio, modificarán el significado del puesto de trabajo y el compromiso del empleado.

Según Laura Redondo y Pilar Roch indican que el puesto de trabajo un conjunto de las relaciones y tareas de las mismas dentro de una organización, los individuos somos capaces de modelar nuestro puesto de trabajo de forma que se alinee con nuestras pasiones, con nuestras motivaciones y con nuestras fortalezas, los individuos que realizan este tipo de acciones se les llama Job Crafting.

El Job crafting surge de la necesidad de alinear el trabajo con la identidad personal, es una técnica por la que moldeamos nuestro trabajo para que satisfaga nuestras pasiones, exprima nuestras fortalezas y nos ayuda alcanzar nuestros objetivos. El trabajo es una serie de tareas desarrolladas en el seno de una organización mientras desarrollamos estas tareas establecemos relaciones personales con otros grupos. Moldear estas relaciones personales y estas tareas hace posible que tengamos un trabajo más satisfactorio y una relación más plena en nuestra organización.

En el taller de Job crafting se parte de un análisis personal porque es muy importante conocernos con detenimiento saber que nos gusta y en qué somos buenos para poder diseñar nuestro trabajo conforme a nuestras fortalezas, a nuestras pasiones y a nuestros objetivos. Se modificarán las tareas del trabajo aumentando o disminuyendo el número de tareas que realizamos o las formas en las que realizamos, se dará un significado nuevo a las relaciones que establecemos en la organización y con las personas con las que colaboramos. Por último, también se analiza el significado que para nosotros tiene nuestro trabajo, en primer lugar, desarrollar un nuevo esquema de tareas y estas tareas las organizaremos en función de nuestras pasiones, nuestras fortalezas y nuestros objetivos. Para alcanzar este nuevo diseño de nuestro trabajo se hará un plan de acción, y ese plan de acción tendrá que tener unos objetivos medibles a medio y a largo plazo. El primer paso para poder diseñar de nuevo nuestro puesto de trabajo es el autoconocimiento debemos conocernos plenamente que nos gusta, en que somos buenos cual es nuestro perfil por competencias en qué momento de nuestra vida hemos tenido una mayor satisfacción profesional y personal es importante relacionar ambos aspectos, solo de esta forma podremos saber cuáles son nuestras pasiones, cuáles son nuestras fortalezas y cuáles son los objetivos que perseguimos con nuestro trabajo y diseñar conforme a estas pasiones estas fortalezas y estos objetivos nuestro nuevo modelo de trabajo.

Las herramientas para el autoconocimiento para tener una idea clara y concisa de cómo somos como personas y profesionales, estas herramientas pueden ser las siguientes:

1. Análisis FODA:

Identificar cuáles son nuestras fortalezas, debilidades y cuáles son las amenazas y las oportunidades que se nos presentan en el momento actual de nuestra carrera profesional y en la organización en la que se trabaja.

2. Perfil por competencias:

Analizar aquellas competencias en la que se es mejor, regular o no tan buena. Es muy interesante cuando de verdad somos conscientes en qué sobresalimos o en qué puntos deberíamos mejorar.

3. Rueda de valoración:

La rueda de valoración nos dará una idea clara de qué aspectos son importantes en tu trabajo y que nota le damos a cada uno de ellos. En una circunferencia 360° se debe hacer una serie de segmentaciones, mencionando algún aspecto de nuestro trabajo, es decir, espacio laboral, compensación económica, relaciones con los otros compañeros, desarrollo de nuestras inquietudes personales y así hasta completar la rueda. Luego puntuar en función de la mayor o menor satisfacción que tengamos con cada uno de estos aspectos.

4. Análisis Holístico:

Hacer un análisis en el que tengamos en cuenta como se integra nuestra vida personal y nuestra vida profesional y que nivel de satisfacción hemos

alcanzado en cada momento de nuestra carrera profesional de una forma integral teniendo en cuenta tanto nuestra vida fuera del trabajo como nuestra vida en el espacio laboral.

Con estas herramientas se tendrá una buena idea de quienes somos, qué es lo que nos gusta, cuáles son nuestras pasiones, cuáles son las fortalezas que podemos utilizar para rendir al máximo en nuestro puesto de trabajo o cuales son los objetivos que perseguimos. Con esta técnica nos ayuda a definir quiénes somos y que queremos ser en nuestro espacio laboral.

2.2.2.10.5.1 Tipos de Job Crafting

1. Funcional:

Realizar Job Crafting se trata de incorporar dentro de nuestro puesto de trabajo determinadas tareas que no estaban predefinidas o que no eran de interés.

2. Relacional:

El Job Crafting relacional tiene que ver con las distintas relaciones, las asociaciones o las coordinaciones que tenemos dentro de la organización.

3. Cognitivo:

El Job Crafting cognitivo es cómo nosotros percibimos nuestro puesto de trabajo y el valor que le damos a cada una de las acciones que realizamos dentro de él.

El primer paso para realizar un análisis del puesto de trabajo es saber cómo nos encontramos dentro del él, es decir:

3.1 Identificar tareas: aquellas tareas que realizamos de forma recurrente o repetitiva, no solamente aquellas tareas que son intrínsecas al puesto o que se encuentran definidas a él sino todas aquellas que hemos ido incorporando a lo largo del tiempo y que ya entendemos como parte del mismo.

Una vez identificado cual es nuestra situación a día de hoy y nuestro puesto de trabajo y tenemos nuestra lista de tareas, se hará un diagrama diferente, es decir, con esas mismas tareas se va a identificar

- Tiempo
- Atención
- Energía

Identificar la cantidad de tiempo, atención y energía que nos gustaría dedicar de forma que esté muy alineado con aquellas cosas en lo que somos buenos, por tanto, nuestras fortalezas, así como nuestras motivaciones y nuestras pasiones.

En todo este análisis se tiene que tener en cuenta que siempre habrá tareas que no se podrán eliminar de nuestro puesto de trabajo con lo cual nuestra percepción sobre el nuevo diseño tiene que ser muy realista, se tiene que considerar donde podemos reducir el tiempo de aquellas tareas que no nos están aportando el valor que nosotros

deseamos y donde podemos incrementarlo en aquellas tareas que realmente son un driver de motivación.

Una vez identificado cómo nos gustaría que fuesen las tareas de nuestro puesto de trabajo, en qué queremos emplear mayor energía, tiempo e implicación y qué otras tareas queremos que sin embargo tengan una menor importancia en nuestro día a día el siguiente paso es desarrollar un nuevo esquema visual, es decir:

3.2 Diseño del puesto de trabajo: en función de lo que queremos conseguir con la nueva organización. En primer lugar, identificar las oportunidades de mejoras, oportunidades para ser de nuestro trabajo una experiencia más satisfactoria y enriquecedora. En segundo lugar, ir ordenando todos los elementos de forma visual para que podamos organizar las tareas en función precisamente de cómo se relacionan con las pasiones, con los objetivos y con las fortalezas.

3.3 Identificar objetivos: debemos reflexionar y enumerar de dos a cuatro objetivos que queramos conseguir con el desarrollo de nuestro trabajo. Entre los objetivos puede encontrarse la satisfacción económica, el prestigio, el establecer relaciones intensas con nuestros compañeros, el conocer gente nueva o el conocer nuevos países

dependiendo del trabajo que desarrolle cada uno y de cuales sean sus inquietudes personales perseguirá unos u otros objetivos.

3.4 Identificar las pasiones: es decir, enumerar entre dos y cuatro cosas que nos agrada hacer en el trabajo, es decir, que realmente uno se sienta absorbido cuando se está desarrollando dicha actividad. Como ejemplo puede ser, leer, hablar en público, ayudar a otras personas, desarrollar la creatividad o la innovación.

3.5 Identificar las fortalezas: tener en cuenta de aquello en lo que somos muy buenos, cuáles son nuestros talentos, nuestras habilidades aquellas cosas que realmente hacemos bien pueden marcar la diferencia en nuestro puesto de trabajo, pueden ser elementos diferenciadores entre unas y otras personas. Como ejemplos pueden ser la creatividad, manejar idiomas, ser una persona persuasiva o tener capacidad de comunicación.

Una vez que se tiene el punto de partida y se conoce la meta que se desea alcanzar es el momento de pasar al plan de acción:

3.6 Plan de acción: para ello debe contener los siguientes pasos, en primer lugar, se deben identificar:

- **Identificar Drivers**, es decir, identificar los drivers de la motivación aquellos aspectos de nuestro planteamiento que van a dar un refuerzo positivo en el caso en el que el nivel de energía con el paso del tiempo baje o la motivación empiece a desaparecer.

Existen dos drivers fundamentales de motivación, en primer lugar, es identificar dentro de nuestra estrategia que es lo que más nos apasiona y cuál es el motivo por el cual estamos haciendo esto. En segundo lugar, es conveniente identificar pequeños objetivos que sean conseguibles en el corto plazo de manera que se pueda recurrir a ellos en caso de necesitarlos.

- **Planificación**, consiste en establecer objetivos en el corto, mediano y largo plazo, muy identificados y muy concretos, de manera que se pueda ir cumpliendo poco a poco con una dosis de satisfacción.
- **Análisis FODA**, en este caso este análisis se realiza con el plan de acción, es decir, identificar cuáles son las barreras que nos podemos encontrar a la hora de llevar a cabo nuestro plan teniendo claro cuáles son las estrategias que se va a emplear en cada caso para superarlas.

Job Crafting significa un cambio y como todo cambio tiene que ser pausado, tiene que tener coherencia y se tiene que

realizar de forma gradual y como cualquier cambio se empieza por conocerse uno mismo.

2.2.2.10.5.2 Ventajas de la aplicación de Job Crafting

El Job Crafting parte de la consideración de que cada persona tiene unas características y particularidades distintas a las demás. Es por eso que se debe atender las fortalezas, habilidades sociales, debilidades e intereses para realizar de la mejor manera esta técnica. Apostar por el Job Crafting tiene como resultado un mejor desempeño de las personas a nivel individual, del equipo, que se sentirán más motivadas con su desempeño constante y, en consecuencia, de la organización en general, que incrementarían los resultados. Al utilizar este método se obtendrán ventajas importantes que son las siguientes:

- Devuelve el sentimiento de control sobre las decisiones personales en lugar de pensar que todo queda predefinido desde la directiva de la empresa.
- Alinea los valores personales con los profesionales, redundando en un trabajo con más sentido y conectado con la satisfacción del empleado.
- Incrementa el desempeño: adoptar una actitud proactiva incrementa la innovación y los resultados.

- Aumenta el compromiso: al incidir en nuestros puntos fuertes y en aquello que nos gusta hacer, la satisfacción con el puesto de trabajo aumenta.
- Tiende a mejorar e incentivar las actividades relacionales y el sentimiento de conexión y agradecimiento hacia los demás compañeros.

2.3 Glosario de Términos

1. **Aptitud numérica:** es la capacidad para trabajar con números, la agilidad para realizar operaciones con ellos, asimismo, los conocimientos de matemática elemental.
2. **Equidad:** Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.
3. **Retroalimentación:** Es aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa.
4. **Productividad:** Una medida económica que calcula cuantos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes) en un periodo determinado.
5. **Estimulo:** Son los que nos hacen dirigirnos a un lugar o a una meta en específico.

6. **Terminología:** conjunto de términos o palabras propias utilizadas en una ciencia, técnica o especialidad, o por un autor.
7. **Axiomas de la comunicación:** es una verdad evidente, algo que no requiere demostración, sobre la cual se construye y sustenta un cuerpo de conocimientos.
8. **Estructura organizativa:** es el modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos y en que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo entre los miembros de la organización.
9. **Coficiente intelectual:** es un valor que resulta de la realización de un examen estandarizado para medir las habilidades cognitivas y la capacidad intelectual de una persona en relación a su grupo de edad.
10. **Razonamiento deductivo:** es un tipo de pensamiento lógico en el que se extrae una conclusión particular a partir de unas premisas generales.
11. **Razonamiento inductivo:** consiste en considerar varias experiencias individuales para extraer de ellas un principio más amplio y general.
12. **Reproducción motriz:** se caracteriza por la conversión de representaciones simbólicas.
13. **Esfuerzo cognitivo:** hace referencia a la sensación percibida al enfrentarnos a tareas mentales difíciles.
14. **Formación de personal:** conjunto de actividades que incluyen la capacitación, adiestramiento e involucramiento en un sistema de valores organizacionales

15. Frustración: Ocurre cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, pasa a ser un motivo de frustración.

16. La tensión (o estrés): es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe incierto a la vez que importante y no es necesariamente mala en sí misma.

17. Rendimiento laboral: Productividad del trabajador en condiciones laborales normales.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El Clima Organizacional influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) El Liderazgo influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.
- b) La Comunicación influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.
- c) Las condiciones laborales influyen positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente: Clima Organizacional

Definición conceptual:

Pintado (2007) indica que “el clima laboral es el conjunto de habilidades, atributos o propiedades relativamente permanentes

de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta” (p.187)

3.3.2 Variable dependiente: Desempeño Laboral

Definición conceptual:

Chiavenato (2001) indica que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.246).

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Clima Organizacional	1.1 Liderazgo 1.2 Comunicación 1.3 Condiciones laborales
Variable dependiente: Desempeño Laboral	2.1 Motivación 2.2 Habilidades 2.3 Aprendizaje

3.5 Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	Dimensiones	
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Clima Organizacional	Liderazgo	Liderazgo Positivo	
¿De qué manera el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019?	Conocer si el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.	El Clima Organizacional influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.			Comunicación	Liderazgo Participativo
				Comunicación Laborales		Liderazgo Liberal
					Comunicación Ascendente	
Comunicación Informal						
Comunicación Horizontal						
Condiciones Ambientales						
Sistema Informático						
Soporte Técnico						
Problema específicos	Objetivo específicos	Hipótesis específicos	Desempeño Laboral	Motivación	Reconocimiento	
¿De qué manera la Comunicación influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019?	Conocer si la Comunicación influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.	La Comunicación influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.			Habilidades	Estabilidad Laboral
						Oportunidad de Crecimiento
¿En qué medida el Liderazgo influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019?	Conocer si el Liderazgo influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.	El Liderazgo influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.		Aprendizaje	Empatía	
					Compañerismo	
¿De qué manera las Condiciones Laborales influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019?	Conocer si Condiciones Laborales influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.	Las Condiciones Laborales influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.		Aprendizaje	Toma decisiones	
			Desconocimiento			
Descubrimiento						
Experto						

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, porque busca dar información útil para crear alternativas de solución de problemas en un determinado tiempo.

Según Carrasco (2007), la investigación aplicada “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. (p.43)

4.2 Nivel 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:

Según Hernández (2006) descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. (p.102).

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo

Correlacional:

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

Enfoque cuantitativo:

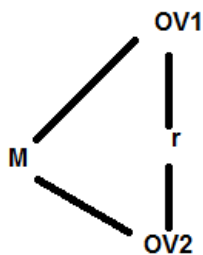
Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición y el análisis estadístico, para establecer patrones, comportamiento y probar teorías.” (p. 4).

4.3 Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal

Un diseño no experimental Según Carrasco (2007), “son aquellos cuyas variables no se manipulan y no es experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”. (p. 71)

Es transversal, porque según Carrasco (2007) “este diseño se utiliza para hacer estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un determinado tiempo.” (p.72)



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Clima Organizacional

V2: Desempeño Laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.4 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 del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

4.5 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 85 trabajadores.

4.6 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de los trabajadores, coordinadores y jefes con relación a la variable: Desempeño Laboral de los trabajadores

del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

4.7 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los trabajadores, (dado que son 85).

Asimismo, se determinará la cantidad total de elementos con las que se trabajará respecto a los trabajadores del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019 con la siguiente fórmula:

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

Donde:

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

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

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

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

$$N = 85 \text{ trabajadores}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50)(0.50)(85)] / [(0.05)^2 - (85 - 1)] + [(1.96)^2(0.50)(0.50)]$$

$$\boxed{n = 70}$$

Tamaño de muestra será de 70 trabajadores.

4.8 Técnicas de recolección de datos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- b. **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: motivación y Desempeño Laboral de los trabajadores del área de Administración Documentaria y Archivo Central.

4.9 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 contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

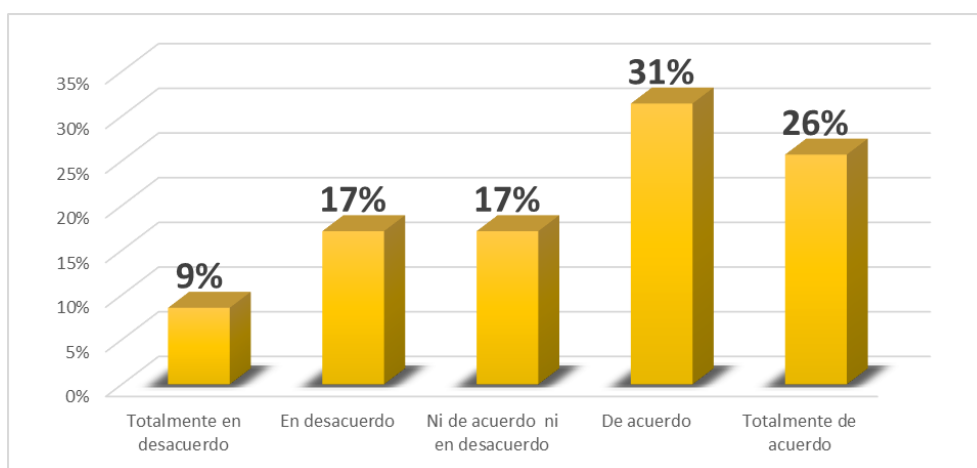
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N.º 1 ¿Considera usted a su jefe como un líder positivo porque logra que cada persona trabaje en el puesto que mejor se desempeñe?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	6	9%
En desacuerdo	12	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17%
De acuerdo	22	31%
Totalmente de acuerdo	18	26%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 1 ¿Considera usted a su jefe como un líder positivo porque logra que cada persona trabaje en el puesto que mejor se desempeñe?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico N.º 1 se puede apreciar que, del total de los encuestados, el 9% se encuentra totalmente en desacuerdo que su jefe sea un líder positivo, pues este logra que cada persona

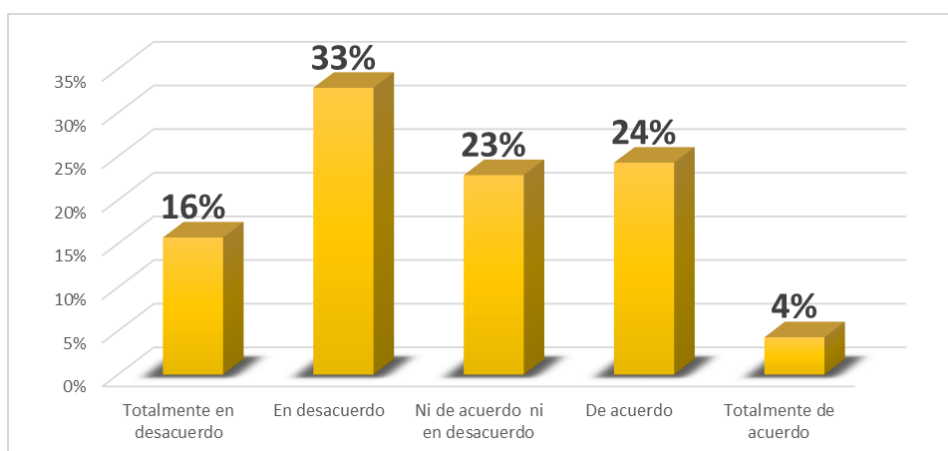
trabaje en el puesto que mejor se desempeñe, asimismo el 17% se encuentra en desacuerdo, al igual que un 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 26% está totalmente de acuerdo y el 31% de acuerdo.

Tabla N.º 2 ¿Considera usted que su jefe es un líder participativo que fomenta la integración?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	11	16%
En desacuerdo	23	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	23%
De acuerdo	17	24%
Totalmente de acuerdo	3	4%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 2 ¿Considera usted que su jefe es un líder participativo que fomenta la integración?



Fuente: elaboración propia

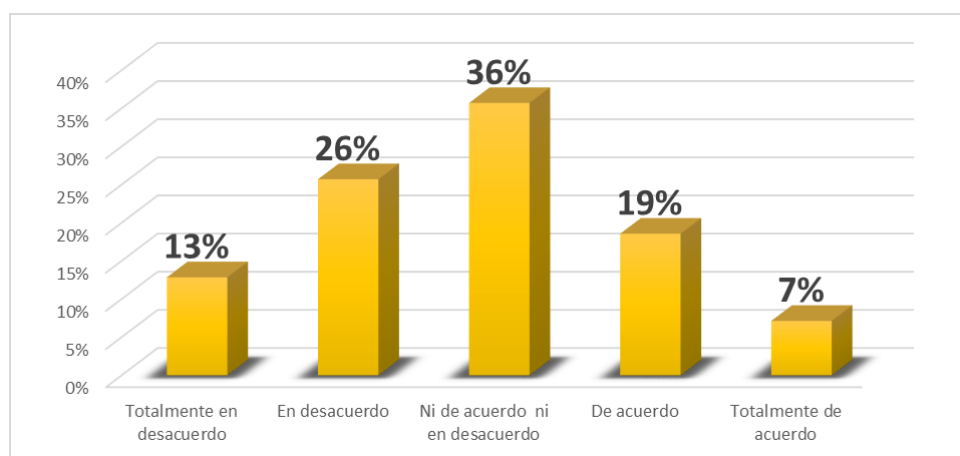
En el gráfico N.º 2 se observa que, del total de encuestados, el 4% está totalmente de acuerdo que su jefe es un líder participativo que fomenta la integración, mientras que el 16% se encuentra totalmente en desacuerdo, así como el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo y con un 24% de acuerdo, por último, el 33% en desacuerdo.

Tabla N.º 3 ¿Considera usted que su jefe es un líder liberal porque entrega libertad completa para las decisiones de carácter grupal o individual?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	9	13%
En desacuerdo	18	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	36%
De acuerdo	13	19%
Totalmente de acuerdo	5	7%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 3 ¿Considera usted que su jefe es un líder liberal porque entrega libertad completa para las decisiones de carácter grupal o individual?



Fuente: elaboración propia

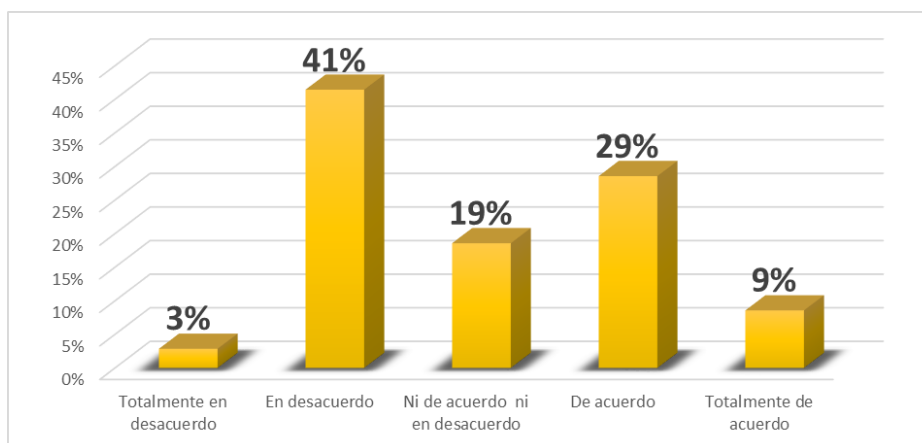
En el gráfico N.º 3 se aprecia que del 100% de encuestados el 7% está totalmente de acuerdo que su jefe es un líder liberal, pues entrega libertad completa para las decisiones de carácter grupal e individual, asimismo, el 13% está totalmente en desacuerdo, por otro lado, el 19% está de acuerdo, mientras el 26% está en desacuerdo y el 36% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N.º 4 ¿Considera usted que la comunicación que establece con sus subordinados es fluida?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	29	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19%
De acuerdo	20	29%
Totalmente de acuerdo	6	9%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 4 ¿Considera usted que la comunicación que establece con sus subordinados es fluida?



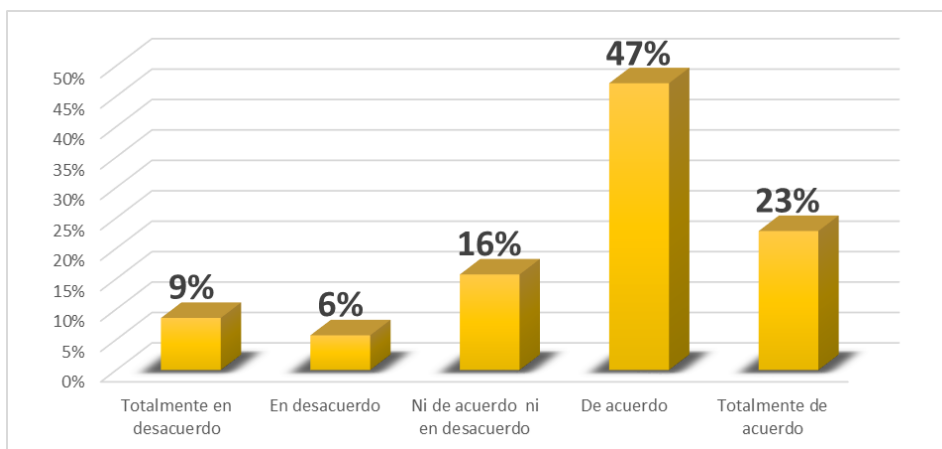
Fuente: elaboración propia

En el gráfico N.º 4 se puede apreciar que, del total de encuestados, el 3% se encuentra totalmente en desacuerdo que la comunicación que establecen con sus subordinados es fluida, asimismo el 9% se encuentra totalmente de acuerdo, sin embargo, el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 29% está de acuerdo y el 41% en desacuerdo.

Tabla N.º 5 ¿Considera usted que la comunicación informal influye en el clima laboral?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	6	9%
En desacuerdo	4	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	16%
De acuerdo	33	47%
Totalmente de acuerdo	16	23%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 5 ¿Considera usted que la comunicación informal influye en el clima laboral?

Fuente: elaboración propia

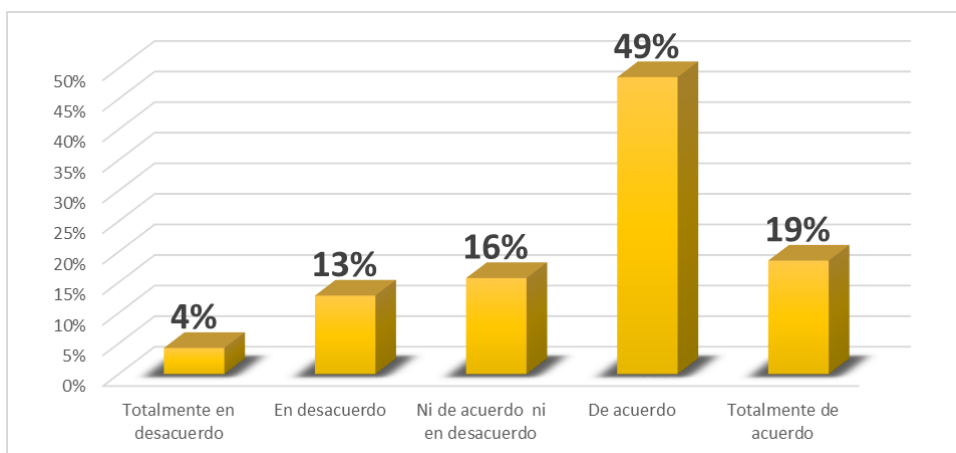
En el gráfico N.º 5 se observa que, del total de encuestados, el 6% está en desacuerdo que la comunicación informal influye en el clima laboral, mientras que el 9% se encuentra totalmente en desacuerdo, así como el 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 23% totalmente de acuerdo, por último, el 47% de acuerdo.

Tabla N.º 6 ¿Considera usted que en su área de trabajo existe una comunicación que propicia una buena coordinación?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	3	4%
En desacuerdo	9	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	16%
De acuerdo	34	49%
Totalmente de acuerdo	13	19%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 6 ¿Considera usted que en su área de trabajo existe una comunicación que propicia una buena coordinación?



Fuente: elaboración propia

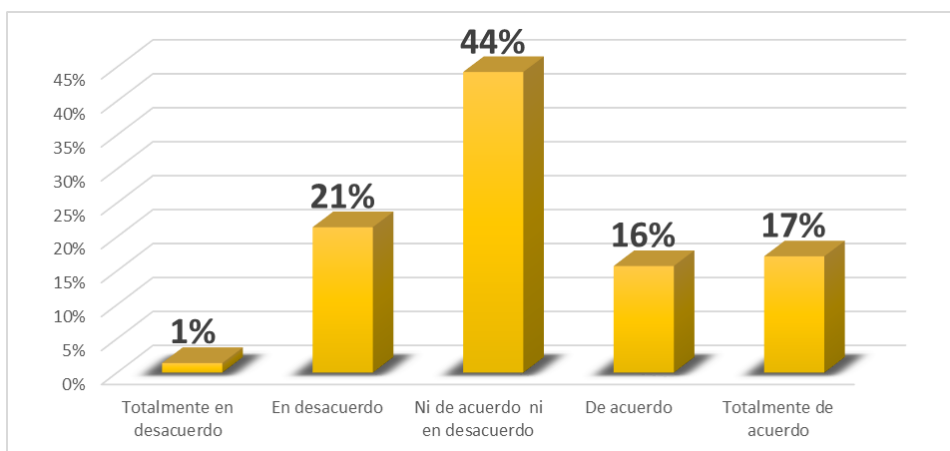
En el gráfico N.º 6 se aprecia que del 100% de encuestados el 4% está totalmente en desacuerdo que en su área de trabajo existe una comunicación, ya que propicia una buena coordinación, asimismo, el 13% está en desacuerdo, por otro lado, el 16% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el 19% está totalmente de acuerdo y el 49% de acuerdo.

Tabla N.º 7 ¿Considera usted que las condiciones ambientales como son la iluminación, decoración, ruidos y ventilación facilitan su actividad diaria?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	15	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	44%
De acuerdo	11	16%
Totalmente de acuerdo	12	17%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 7 ¿Considera usted que las condiciones ambientales como son la iluminación, decoración, ruidos y ventilación facilitan su actividad diaria?



Fuente: elaboración propia

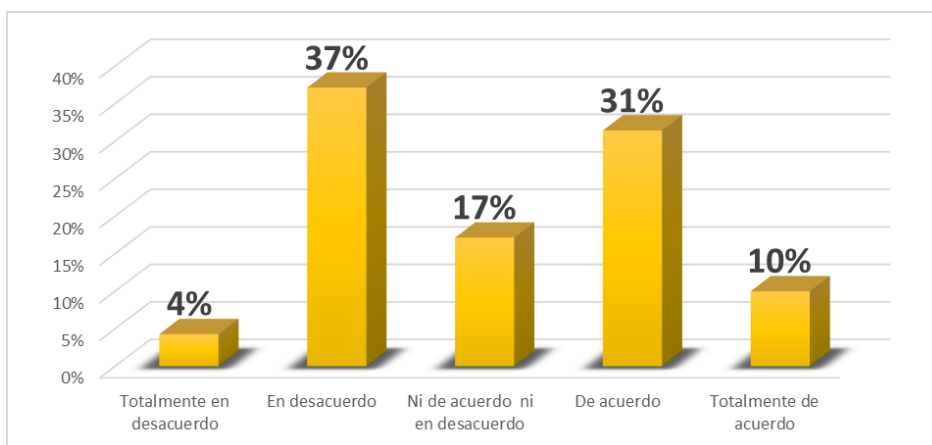
En el gráfico N.º 7 se puede apreciar que, del total de encuestados, el 1% se encuentra totalmente en desacuerdo que las condiciones ambientales como son la iluminación, decoración, ruidos y ventilación facilitan su actividad diaria, asimismo el 16% se encuentra de acuerdo, sin embargo, el 17% totalmente de acuerdo, por otro lado, el 21% está en desacuerdo y el 44% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N.º 8 ¿Considera usted que los sistemas informáticos están adaptados a la necesidad de su trabajo?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	3	4%
En desacuerdo	26	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17%
De acuerdo	22	31%
Totalmente de acuerdo	7	10%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 8 ¿Considera usted que los sistemas informáticos están adaptados a la necesidad de su trabajo?



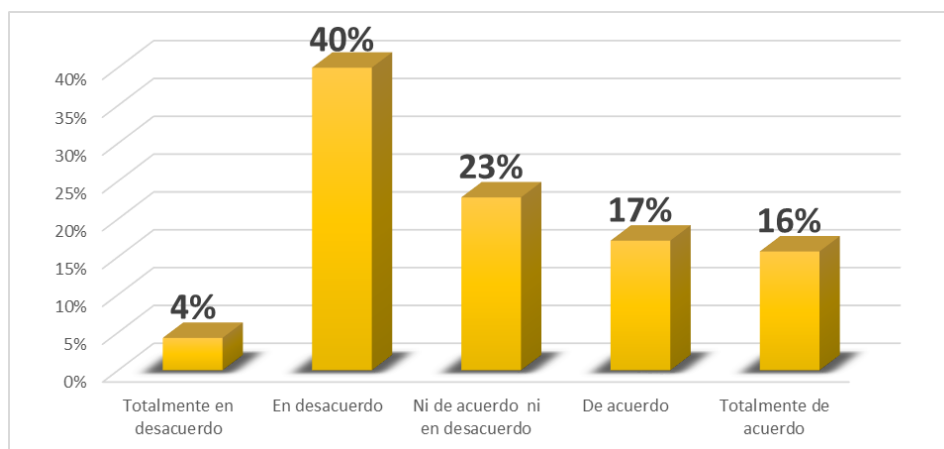
Fuente: elaboración propia

En el gráfico N.º 8 se observa que, del total de encuestados, el 4% está totalmente en desacuerdo que los sistemas informáticos están adaptados a la necesidad de su trabajo, mientras que el 10% se encuentra totalmente de acuerdo, así como el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 31% de acuerdo, por último, el 37% en desacuerdo.

Tabla N.º 9 ¿Considera usted que la asistencia de soporte técnico es eficiente?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	3	4%
En desacuerdo	28	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	23%
De acuerdo	12	17%
Totalmente de acuerdo	11	16%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 9 ¿Considera usted que la asistencia de soporte técnico es eficiente?

Fuente: elaboración propia

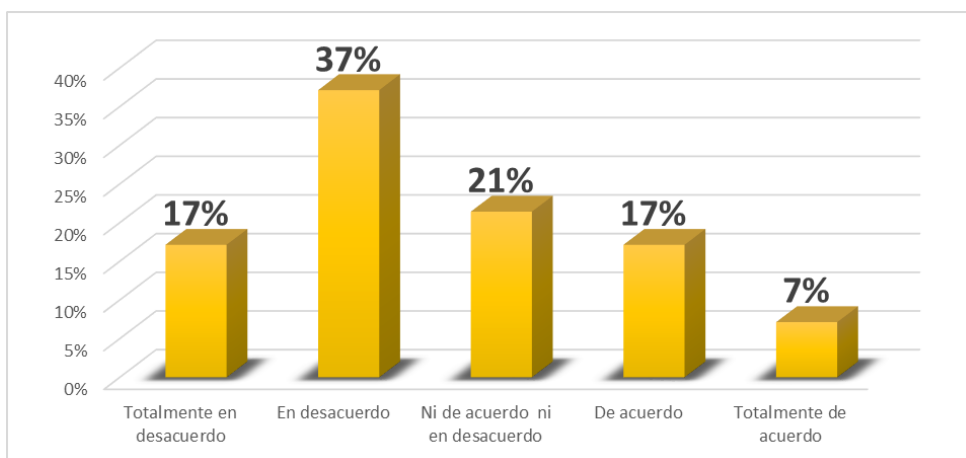
En el gráfico N.º 9 se aprecia que del 100% de encuestados el 4% está totalmente en desacuerdo que la asistencia de soporte técnico es eficiente, asimismo, el 16% está totalmente de acuerdo, por otro lado, el 17% está de acuerdo, mientras el 23% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% en desacuerdo.

Tabla N.º 10 ¿Si piensa en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, el reconocimiento que recibió le parece el adecuado?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	12	17%
En desacuerdo	26	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	21%
De acuerdo	12	17%
Totalmente de acuerdo	5	7%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 10 ¿Si piensa en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, el reconocimiento que recibió le parece el adecuado?



Fuente: elaboración propia

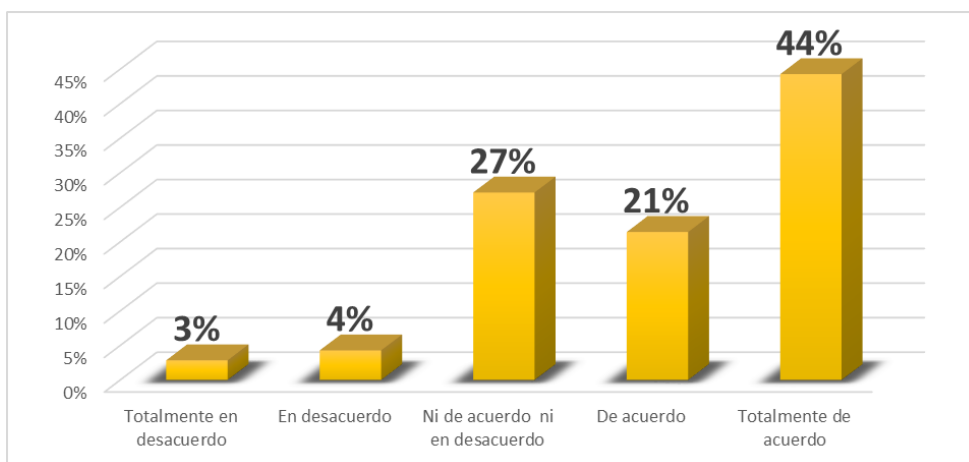
En el gráfico N.º 10 se puede apreciar que, del total de encuestados, el 7% se encuentra totalmente de acuerdo que el reconocimiento que recibió le parece el adecuado al pensar en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, asimismo el 17% se encuentra totalmente en desacuerdo, al igual que el 17% de acuerdo, por otro lado, el 21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37% en desacuerdo.

Tabla N.º 11 ¿Considera usted que la estabilidad laboral es determinante en la motivación?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	3	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	27%
De acuerdo	15	21%
Totalmente de acuerdo	31	44%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 11 ¿Considera usted que la estabilidad laboral es determinante en la motivación?



Fuente: elaboración propia

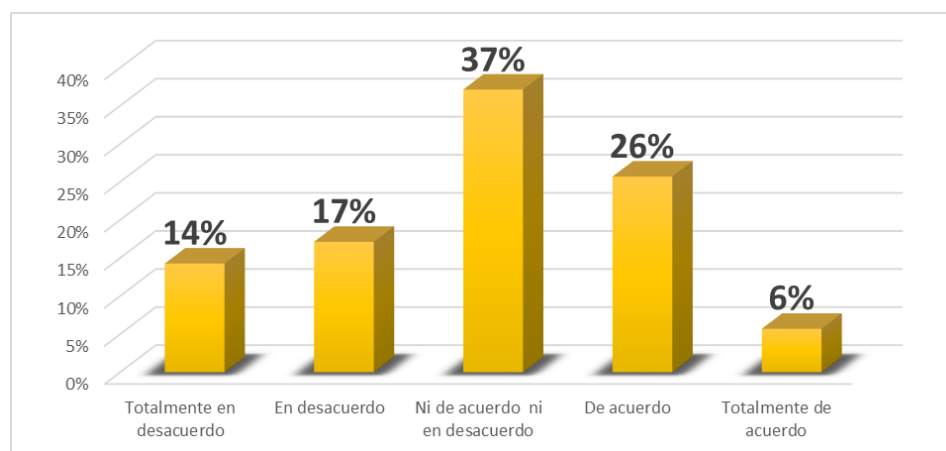
En el gráfico N.º 11 se puede apreciar que, del total de encuestados, el 3% se encuentra totalmente en desacuerdo que la estabilidad laboral es determinante en la motivación, asimismo el 4% se encuentra en desacuerdo, sin embargo, el 21% de acuerdo, por otro lado, el 27% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 44% totalmente de acuerdo.

Tabla N.º 12 ¿En el área dónde usted se encuentra le proporcionan oportunidades para desarrollar su crecimiento profesional?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	10	14%
En desacuerdo	12	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	37%
De acuerdo	18	26%
Totalmente de acuerdo	4	6%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 12 ¿En el área dónde usted se encuentra le proporcionan oportunidades para desarrollar su crecimiento profesional?



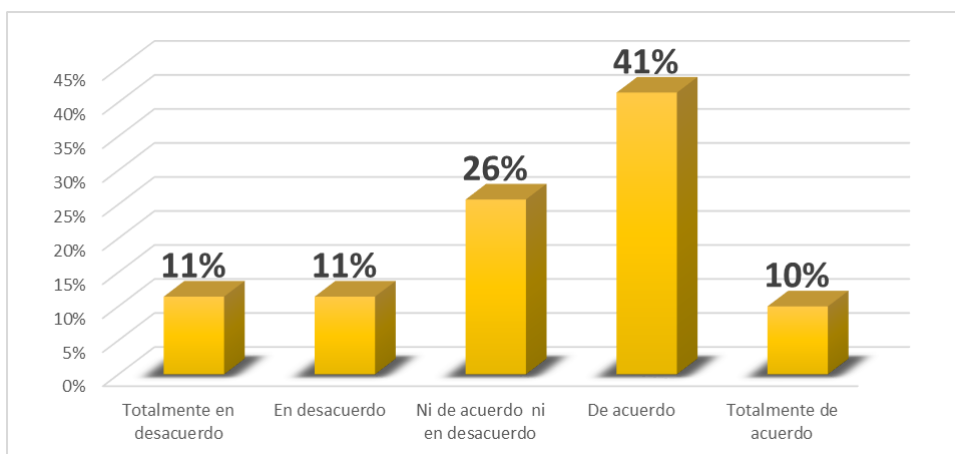
Fuente: elaboración propia

En el gráfico N.º 12 se observa que, del total de encuestados, el 6% está totalmente de acuerdo que en el área donde se encuentran le proporcionan oportunidades de crecimiento profesional, mientras que el 14% se encuentra totalmente en desacuerdo, así como el 17% totalmente en desacuerdo, así mismo, el 26% de acuerdo, por último, el 37% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N.º 13 ¿Considera que existe empatía entre todos los trabajadores de su área?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	8	11%
En desacuerdo	8	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	26%
De acuerdo	29	41%
Totalmente de acuerdo	7	10%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 13 ¿Considera que existe empatía entre todos los trabajadores de su área?

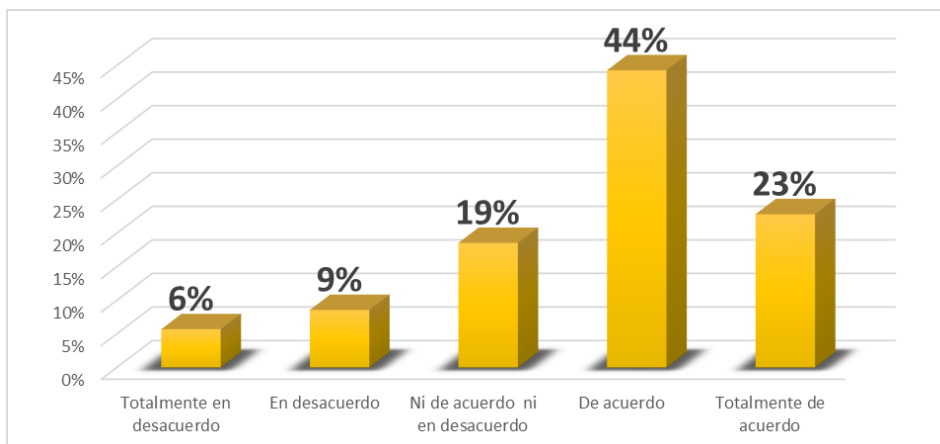
Fuente: elaboración propia

En el gráfico N.º 13 se aprecia que del 100% de encuestados, el 10% está totalmente de acuerdo que existe empatía entre todos los trabajadores de su área, por el contrario, el 11% está totalmente en desacuerdo, al igual que, el 11% está en desacuerdo, mientras el 26% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 41% de acuerdo.

Tabla No 14 ¿Percibe usted compañerismo en el área en que labora?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	6	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19%
De acuerdo	31	44%
Totalmente de acuerdo	16	23%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico No 14 ¿Percibe usted compañerismo en el área en que labora?

Fuente: elaboración propia

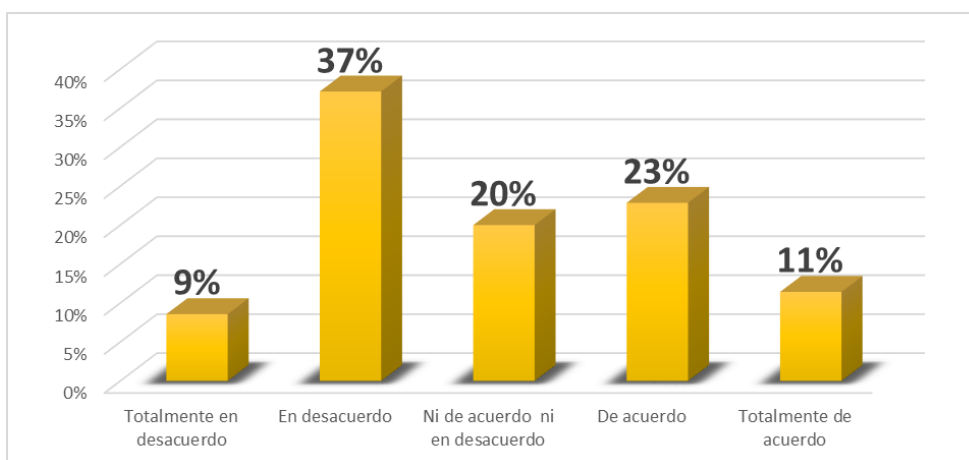
En el gráfico N.º 14 se puede apreciar que, del total de encuestados, el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo que perciba compañerismo en el área que labora, asimismo el 9% se encuentra en desacuerdo, sin embargo, el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 23% está totalmente de acuerdo y el 44% de acuerdo.

Tabla N.º 15 ¿Usted siente involucrado frente a la toma de decisiones en el puesto que desempeña?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	6	9%
En desacuerdo	26	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20%
De acuerdo	16	23%
Totalmente de acuerdo	8	11%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 15 ¿Usted siente involucrado frente a la toma de decisiones en el puesto que desempeña?



Fuente: elaboración propia

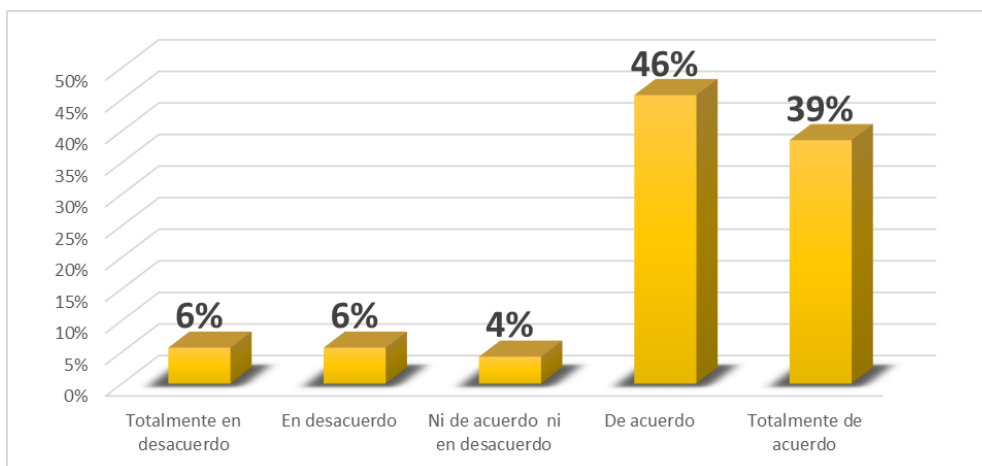
En el gráfico N.º 15 se muestra que del 100% de los encuestados, el 9% está totalmente en desacuerdo que se siente involucrado frente a la toma de decisiones en el puesto que desempeña, por otro lado el 11% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 23% de acuerdo y el 37% en desacuerdo.

Tabla N.º 16 ¿Considera usted que el aprendizaje es un proceso clave para un trabajador nuevo?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	4	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4%
De acuerdo	32	46%
Totalmente de acuerdo	27	39%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 16 ¿Considera usted que el aprendizaje es un proceso clave para un trabajador nuevo?



Fuente: elaboración propia

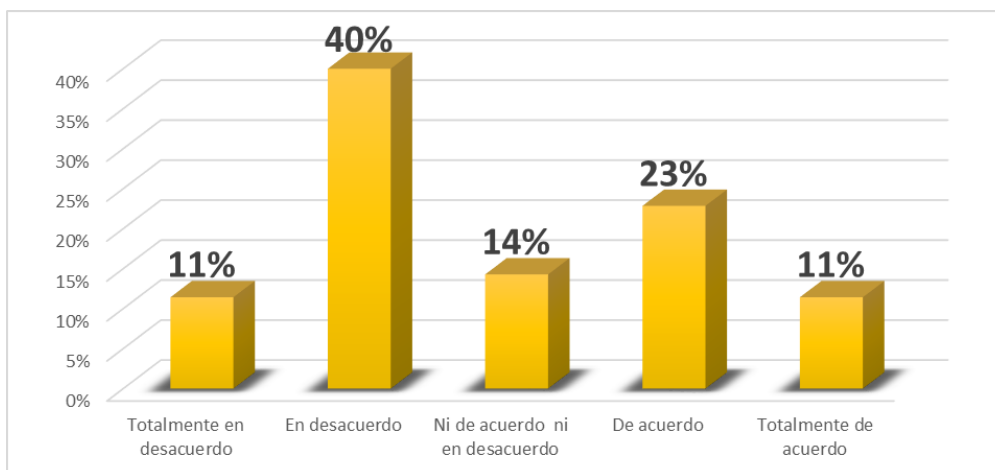
En el gráfico N.º 16 se observa que, del total de encuestados, el 4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que el aprendizaje es un proceso clave para un trabajador nuevo, mientras que el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo, igualmente el 6% en desacuerdo, así como el 39% totalmente de acuerdo, por último, el 46% de acuerdo.

Tabla N.º 17 ¿Considera usted que fue capacitado correctamente en sus actividades asignadas?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	8	11%
En desacuerdo	28	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	14%
De acuerdo	16	23%
Totalmente de acuerdo	8	11%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 17 ¿Considera usted que fue capacitado correctamente en sus actividades asignadas?



Fuente: elaboración propia

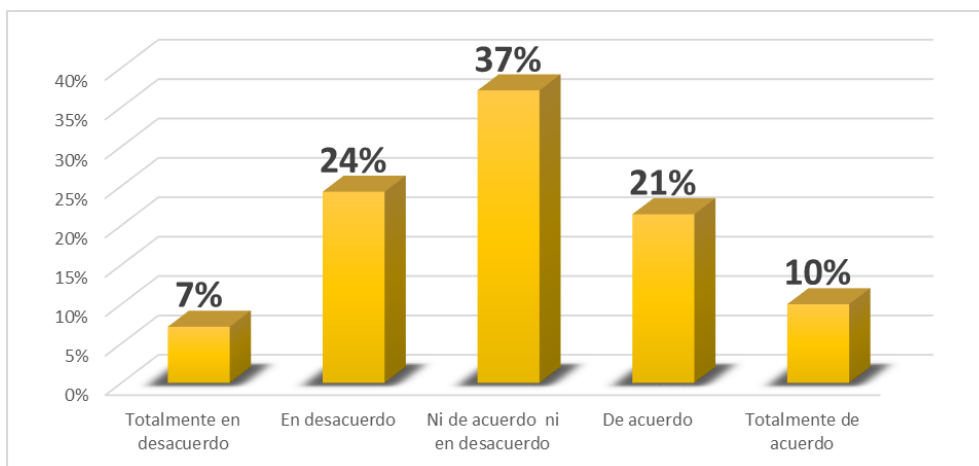
En el gráfico N.º 17 se observa que, del total de encuestados, el 11% está totalmente de acuerdo que fue capacitado correctamente en sus actividades asignadas, de igual manera el 11% está totalmente en desacuerdo, mientras que el 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 23% de acuerdo, por último, el 40% en desacuerdo.

Tabla N.º 18 ¿Considera usted que el trabajador en corto plazo logra convertirse en un experto en sus labores?

Escala	Número	%
Totalmente en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	17	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	37%
De acuerdo	15	21%
Totalmente de acuerdo	7	10%
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico N.º 18 ¿Considera usted que el trabajador en corto plazo logra convertirse en un experto en sus labores?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico N.º 18 se puede apreciar que, del total de encuestados, el 7% se encuentra totalmente en desacuerdo que el trabajador en corto plazo logra convertirse en un experto en sus labores, asimismo el 10% se encuentra totalmente de acuerdo, de este modo el 21% de acuerdo, por otro lado, el 24% está en desacuerdo y el 37% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

5.2 Prueba de Hipótesis

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

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = 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

$$A = \frac{n_1 \times n_6}{n} \quad B = \frac{n_1 \times n_7}{n} \quad C = \frac{n_1 \times n_8}{n} \quad D = \frac{n_1 \times n_9}{n} \quad E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n}$$

$$F = \frac{n_2 \times n_6}{n} \quad G = \frac{n_2 \times n_7}{n} \quad H = \frac{n_2 \times n_8}{n} \quad I = \frac{n_2 \times n_9}{n} \quad J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n}$$

$$K = \frac{n_3 \times n_6}{n} \quad L = \frac{n_3 \times n_7}{n} \quad M = \frac{n_3 \times n_8}{n} \quad N = \frac{n_3 \times n_9}{n} \quad O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n}$$

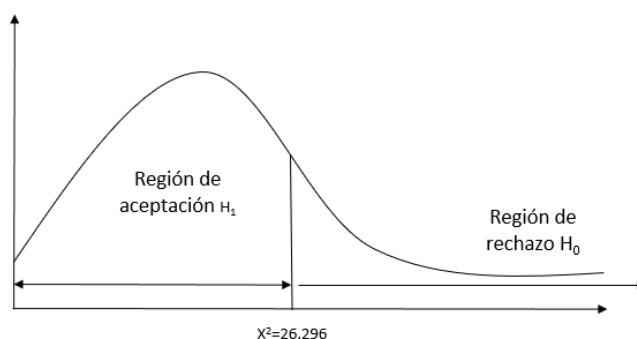
$$P = \frac{n_4 \times n_6}{n} \quad Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} \quad R = \frac{n_4 \times n_8}{n} \quad S = \frac{n_4 \times n_9}{n} \quad T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n}$$

$$U = \frac{n_5 \times n_6}{n} \quad V = \frac{n_5 \times n_7}{n} \quad W = \frac{n_5 \times n_8}{n} \quad X = \frac{n_5 \times n_9}{n} \quad Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}$$

Gráfico N.º 19 Región de rechazo de la hipótesis nula

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

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



Fuente: elaboración propia

a) Hipótesis Específicas.

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

El liderazgo influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

Hipótesis Nula H₀

El liderazgo no influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

Tabla N.º 19 Frecuencias observadas de la primera hipótesis específica

Pregunta 1 ¿Considera usted a su jefe como un líder positivo porque logra que cada persona trabaje en el lugar que mejor se desempeñe?	Pregunta 12 ¿En el área dónde usted se encuentra le proporcionan oportunidades para desarrollar su crecimiento profesional?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	3	1	1	1	0	6
En desacuerdo	2	5	4	1	0	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	8	0	0	12
De acuerdo	2	2	7	10	1	22
totalmente de acuerdo	2	1	6	6	3	18
Total	10	12	26	18	4	70

Fuente: elaboración propia

Tabla N.º 20 Frecuencias esperadas de la primera hipótesis específica

Pregunta 1 ¿Considera usted a su jefe como un líder positivo porque logra que cada persona trabaje en el lugar que mejor se desempeñe?	Pregunta 12 ¿En el área dónde usted se encuentra le proporcionan oportunidades para desarrollar su crecimiento profesional?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.86	1.03	2.23	1.54	0.34	6.00
En desacuerdo	1.71	2.06	4.46	3.09	0.69	12.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.71	2.06	4.46	3.09	0.69	12.00
De acuerdo	3.14	3.77	8.17	5.66	1.26	22.00
totalmente de acuerdo	2.57	3.09	6.69	4.63	1.03	18.00
Total	10.00	12.00	26.00	18.00	4.00	70.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N.º 21 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	3	0.86	2.14	4.59	5.36
2	1	1.03	-0.03	0.00	0.00
3	1	2.23	-1.23	1.51	0.68
4	1	1.54	-0.54	0.29	0.19
5	0	0.34	-0.34	0.12	0.34
6	2	1.71	0.29	0.08	0.05
7	5	2.06	2.94	8.66	4.21
8	4	4.46	-0.46	0.21	0.05
9	1	3.09	-2.09	4.35	1.41
10	0	0.69	-0.69	0.47	0.69
11	1	1.71	-0.71	0.51	0.30
12	3	2.06	0.94	0.89	0.43
13	8	4.46	3.54	12.55	2.82
14	0	3.09	-3.09	9.52	3.09
15	0	0.69	-0.69	0.47	0.69
16	2	3.14	-1.14	1.31	0.42
17	2	3.77	-1.77	3.14	0.83
18	7	8.17	-1.17	1.37	0.17
19	10	5.66	4.34	18.86	3.33
20	1	1.26	-0.26	0.07	0.05
21	2	2.57	-0.57	0.33	0.13
22	1	3.09	-2.09	4.35	1.41
23	6	6.69	-0.69	0.47	0.07
24	6	4.63	1.37	1.88	0.41
25	3	1.03	1.97	3.89	3.78
					30.88

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

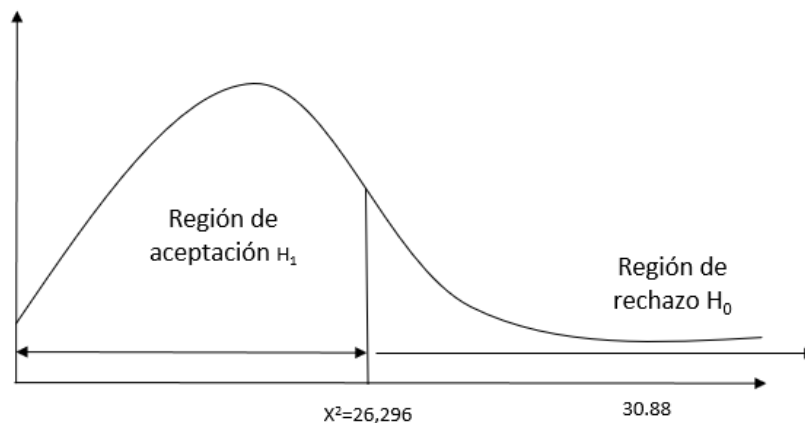
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

Gráfico N.º 20 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Por lo que, X^2 hallado es igual a 30.88, resultado que se contrasta con el valor de X^2 teórico que se denota de la distribución de Chi-cuadrado. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “El liderazgo no influye significativamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_1): “El liderazgo influye significativamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019”

Segunda hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

La comunicación influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

Hipótesis Nula H₀

La comunicación no influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

Tabla N.º 22 Frecuencias observadas de la segunda hipótesis específica

Pregunta 4 ¿Considera usted que la comunicación que establece con sus subordinados es fluida?	Pregunta 15 ¿Usted siente involucrado frente a la toma de decisiones en el puesto que desempeña? asignado a su trabajo?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	1	0	1	0	0	2
En desacuerdo	2	17	2	6	2	29
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2	5	2	1	13
De acuerdo	0	7	5	6	2	20
totalmente de acuerdo	0	0	1	2	3	6
Total	6	26	14	16	8	70

Fuente: elaboración propia

Tabla N.º 23 Frecuencias esperadas de la segunda hipótesis específica

Pregunta 4 ¿Considera usted que la comunicación que establece con sus subordinados es fluida?	Pregunta 15 ¿Usted siente involucrado frente a la toma de decisiones en el puesto que desempeña? asignado a su trabajo?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.17	0.74	0.40	0.46	0.23	2.00
En desacuerdo	2.49	10.77	5.80	6.63	3.31	29.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.11	4.83	2.60	2.97	1.49	13.00
De acuerdo	1.71	7.43	4.00	4.57	2.29	20.00
totalmente de acuerdo	0.51	2.23	1.20	1.37	0.69	6.00
Total	6.00	26.00	14.00	16.00	8.00	70.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N.º 24 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.17	0.83	0.69	4.00
2	0	0.74	-0.74	0.55	0.74
3	1	0.40	0.60	0.36	0.90
4	0	0.46	-0.46	0.21	0.46
5	0	0.23	-0.23	0.05	0.23
6	2	2.49	-0.49	0.24	0.09
7	17	10.77	6.23	38.80	3.60
8	2	5.80	-3.80	14.44	2.49
9	6	6.63	-0.63	0.40	0.06
10	2	3.31	-1.31	1.73	0.52
11	3	1.11	1.89	3.56	3.19
12	2	4.83	-2.83	8.00	1.66
13	5	2.60	2.40	5.76	2.22
14	2	2.97	-0.97	0.94	0.32
15	1	1.49	-0.49	0.24	0.16
16	0	1.71	-1.71	2.94	1.71
17	7	7.43	-0.43	0.18	0.02
18	5	4.00	1.00	1.00	0.25
19	6	4.57	1.43	2.04	0.45
20	2	2.29	-0.29	0.08	0.04
21	0	0.51	-0.51	0.26	0.51
22	0	2.23	-2.23	4.97	2.23
23	1	1.20	-0.20	0.04	0.03
24	2	1.37	0.63	0.40	0.29
25	3	0.69	2.31	5.36	7.81
					33.99

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

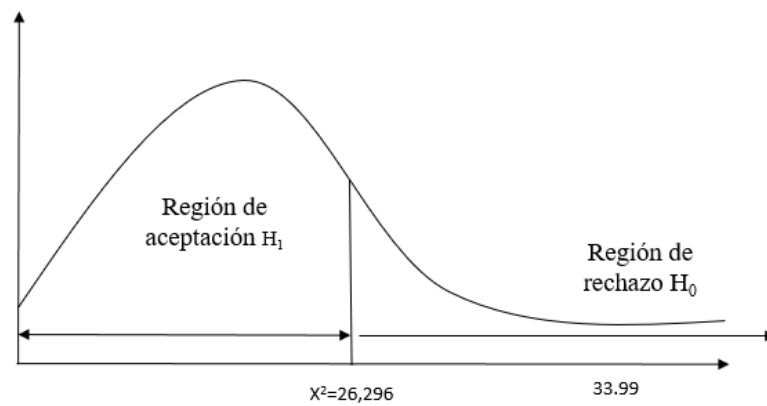
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

Gráfico N.º 21 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Por lo que, X^2 hallado es igual a 33.99, resultado que se contrasta con el valor de X^2 teórico que se denota de la distribución de Chi-cuadrado. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0): “La comunicación no influye

significativamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa (H1): “La comunicación influye significativamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019”

Tercera hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

Las condiciones laborales influyen positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

Hipótesis Nula H₀

Las condiciones laborales no influyen positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

Tabla N.º 25 Frecuencias observadas de la tercera hipótesis específica

Pregunta 7 ¿Considera usted que las condiciones ambientales como la iluminación, decoración, ruidos y ventilación facilitan su actividad diaria?	Pregunta 18 ¿Considera usted que el trabajador en corto plazo logra convertirse en un experto en sus labores?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0	1
En desacuerdo	0	7	6	1	1	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5	12	10	2	31
De acuerdo	0	2	6	2	1	11
Totalmente de acuerdo	2	3	2	2	3	12
Total	5	17	26	15	7	70

Fuente: elaboración propia

Tabla N.º 26 Frecuencias esperadas de la tercera hipótesis específica

Pregunta 7 ¿Considera usted que las condiciones ambientales como son la iluminación, decoración, ruidos y ventilación facilitan su actividad diaria?	Pregunta 18 ¿Considera usted que el trabajador en corto plazo logra convertirse en un experto en sus labores?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.07	0.24	0.37	0.21	0.10	1.00
En desacuerdo	1.07	3.64	5.57	3.21	1.50	15.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.21	7.53	11.51	6.64	3.10	31.00
De acuerdo	0.79	2.67	4.09	2.36	1.10	11.00
Totalmente de acuerdo	0.86	2.91	4.46	2.57	1.20	12.00
Total	5.00	17.00	26.00	15.00	7.00	70.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N.º 27 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.07	0.93	0.86	12.07
2	0	0.24	-0.24	0.06	0.24
3	0	0.37	-0.37	0.14	0.37
4	0	0.21	-0.21	0.05	0.21
5	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
6	0	1.07	-1.07	1.15	1.07
7	7	3.64	3.36	11.27	3.09
8	6	5.57	0.43	0.18	0.03
9	1	3.21	-2.21	4.90	1.53
10	1	1.50	-0.50	0.25	0.17
11	2	2.21	-0.21	0.05	0.02
12	5	7.53	-2.53	6.39	0.85
13	12	11.51	0.49	0.24	0.02
14	10	6.64	3.36	11.27	1.70
15	2	3.10	-1.10	1.21	0.39
16	0	0.79	-0.79	0.62	0.79
17	2	2.67	-0.67	0.45	0.17
18	6	4.09	1.91	3.66	0.90
19	2	2.36	-0.36	0.13	0.05
20	1	1.10	-0.10	0.01	0.01
21	2	0.86	1.14	1.31	1.52
22	3	2.91	0.09	0.01	0.00
23	2	4.46	-2.46	6.04	1.35
24	2	2.57	-0.57	0.33	0.13
25	3	1.20	1.80	3.24	2.70
					29.49

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

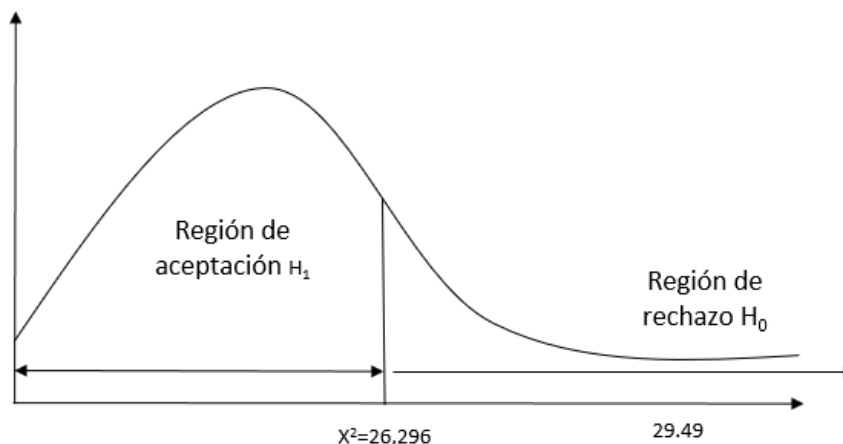
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

Gráfico N.º 22 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Por lo que, X^2 hallado es igual a 29.49, resultado que se contrasta con el valor de X^2 teórico que se denota de la distribución de Chi-cuadrado. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): “Las condiciones laborales no influyen significativamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_1): “Las condiciones laborales influyen significativamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019”.

b) Hipótesis General.

Hipótesis General Alternativa H₁

El Clima Organizacional influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

Hipótesis General Nula H₀

El Clima Organizacional no influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019.

Tabla N.º 28 Frecuencias observadas de la hipótesis general

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	6	12	12	22	18	70
Pregunta 12	10	12	26	18	4	70
Pregunta 4	2	29	13	20	6	70
Pregunta 15	6	26	14	16	8	70
Pregunta 7	1	15	31	11	12	70
Pregunt1 18	5	17	26	15	7	70
Total	30	111	122	102	55	420

Fuente: elaboración propia

Tabla N.º 29 Frecuencias esperadas de la hipótesis general

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	5.00	18.50	20.33	17.00	9.17	70.00
Pregunta 15	5.00	18.50	20.33	17.00	9.17	70.00
Pregunta 5	5.00	18.50	20.33	17.00	9.17	70.00
Pregunta 18	5.00	18.50	20.33	17.00	9.17	70.00
Pregunta 8	5.00	18.50	20.33	17.00	9.17	70.00
Pregunt1 21	5.00	18.50	20.33	17.00	9.17	70.00
Total	30	111	122	102	55	420

Fuente: elaboración propia

Tabla N.º 30 Chi cuadrada de la hipótesis general

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	6	5.00	1.00	1.00	0.20
2	12	18.50	-6.50	42.25	2.28
3	12	20.33	-8.33	69.44	3.42
4	22	17.00	5.00	25.00	1.47
5	18	9.17	8.83	78.03	8.51
6	10	5.00	5.00	25.00	5.00
7	12	18.50	-6.50	42.25	2.28
8	26	20.33	5.67	32.11	1.58
9	18	17.00	1.00	1.00	0.06
10	4	9.17	-5.17	26.69	2.91
11	2	5.00	-3.00	9.00	1.80
12	29	18.50	10.50	110.25	5.96
13	13	20.33	-7.33	53.78	2.64
14	20	17.00	3.00	9.00	0.53
15	6	9.17	-3.17	10.03	1.09
16	6	5.00	1.00	1.00	0.20
17	26	18.50	7.50	56.25	3.04
18	14	20.33	-6.33	40.11	1.97
19	16	17.00	-1.00	1.00	0.06
20	8	9.17	-1.17	1.36	0.15
21	1	5.00	-4.00	16.00	3.20
22	15	18.50	-3.50	12.25	0.66
23	31	20.33	10.67	113.78	5.60
24	11	17.00	-6.00	36.00	2.12
25	12	9.17	2.83	8.03	0.88
26	5	5.00	0.00	0.00	0.00
27	17	18.50	-1.50	2.25	0.12
28	26	20.33	5.67	32.11	1.58
29	15	17.00	-2.00	4.00	0.24
30	7	9.17	-2.17	4.69	0.51
					60.06

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

m: Número de fila = 6

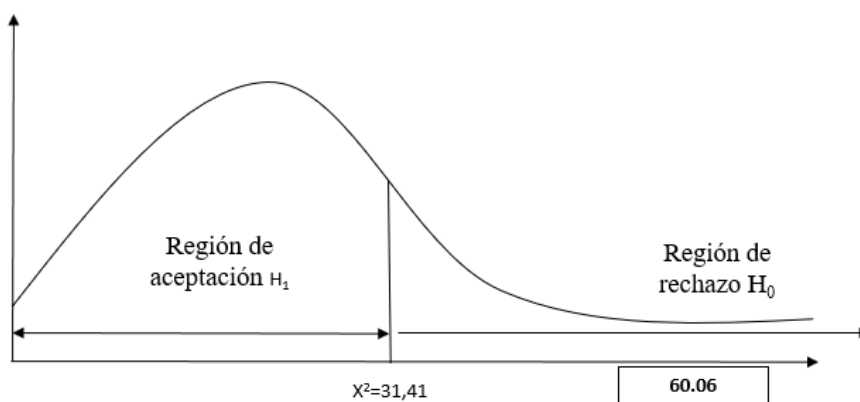
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=31.41$$

Gráfico N.º 23 Chi cuadrada de la hipótesis general

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Por lo que, X^2 hallado es igual a 60.06, resultado que se contrasta con el valor de X^2 teórico que se denota de la distribución de Chi-cuadrado. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “El Clima Organizacional no influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_1): “El Clima Organizacional influye positivamente en

el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del Área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima, 2019”.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general que existe relación el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima 2019. Tomando en cuenta los antecedentes, Álvarez y Lucas (2015) concluye que existe una correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores puesto que existen factores que son buenos y darán como resultados un buen Clima Organizacional y a su vez la contribución del personal será buena. Ello queda reflejado lo que en el estudio se halla.
2. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la primera hipótesis alternativa establece que el liderazgo se relaciona con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima 2019. Tomando en cuenta los antecedentes, Esteban (2016) hace referencia que el liderazgo es uno de los factores fundamentales en el Desempeño Laboral, es decir, mejorando el liderazgo se obtendrá correlativamente mejoras en el desempeño. Ello queda reflejado lo que en el estudio se halla.
3. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la segunda hipótesis alternativa establece que la comunicación se relaciona con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima 2019. Tomando en cuenta los antecedentes, Uría (2011) concluye que, la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe de priorizar dentro de su estructura

organizacional un sistema de comunicaciones. Ello queda reflejado lo que en el estudio se halla.

4. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la tercera hipótesis alternativa establece que las condiciones laborales se relacionan con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, Lima 2019. Tomando en cuenta los antecedentes, Meza (2018) concluye que, las condiciones de trabajo influyen en la percepción del clima laboral ya que a mayor antigüedad tenga el empleado, tendrá mejor percepción del ambiente del trabajo y su desempeño será mejor. Ello queda reflejado lo que en el estudio se halla.

CONCLUSIONES

1. Según los resultados obtenidos, queda demostrado que (Hipótesis general) el Clima Organizacional influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, lo cual implica que el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla 30).
2. Según los resultados obtenidos, queda demostrado que (Hipótesis específica 1) el liderazgo influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, lo cual implica el liderazgo se relaciona con el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la primera hipótesis específica alternativa queda aceptada (Tabla 21).
3. Según los resultados obtenidos, queda demostrado que (Hipótesis específica 2) la comunicación influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, lo cual implica la comunicación se relaciona con el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis específica alternativa queda aceptada (Tabla 24).
4. Según los resultados obtenidos, queda demostrado que (Hipótesis específica 3) las condiciones laborales influyen positivamente en el Desempeño Laboral de los

trabajadores del Ministerio de Energía y Minas del área de Administración Documentaria y Archivo Central, lo cual implica que las condiciones laborales se relaciona con el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis específica alternativa queda aceptada (Tabla 27).

RECOMENDACIONES

1. Medir el Clima Organizacional semestralmente mediante cuestionarios especialmente diseñados a través de internet para determinar fortalezas y áreas de oportunidades y sentido de compromiso. Implementar el uso de la metodología Job Crafting, para cambiar la percepción del puesto y la percepción de sentido de nuestro trabajo.
2. Desarrollar habilidades con respecto al liderazgo a través de capacitaciones anualmente de coaching no solo a los directores de la institución sino también a todo el personal del área. Desarrollar estrategias de liderazgo como dirigir en base al ejemplo mostrando dedicación y compromiso. Utilizar el método Sándwich para comunicar críticas constructivas.
3. Fortalecer la comunicación interna, fomentando las relaciones interpersonales mediante mini jornadas, talleres de inserción laboral y olimpiadas anualmente con todo el personal del área, así mismo comprender la visión de la institución, logrando que el personal se sienta identificado y comprometido.
4. Crear un entorno físico agradable, innovando nuevos diseños en las instalaciones de trabajo. Asimismo, actualizar las herramientas tecnológicas acompañado de una asistencia técnica permanente para el buen funcionamiento de los equipos.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencia: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.

Alvarez, & Lucas. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo Huánuco (tesis pregrado)*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional (2° ed.)*. Lambayeque: USAT-Escuela de Economía.

Aquino, J., Vola-Luhers, R., Arecco, M., & Aquino, G. (2004). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Macchi.

Arias J, M. (2007). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del hospital nacional de niños, 2004 (tesis de maestría)*. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica .

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Blass J, P. (2014). *El liderazgo y el éxito empresarial*. Lima: San Marcos.

Bobadilla M, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo (tesis de maestría)*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.

Bohórquez, J. (2004). *Productividad del recurso humano*. Bogotá: Legis.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica de clima laboral*. Madrid: Editorial UNED.

- Brunet, L. (2011). *El clima del trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bueso U, S. (2016). *La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte (Tesis de maestría)*. Honduras: Universidad Tecnológica de Honduras.
- Campbell, J. D. (1970). *Comportamiento gerencial, desempeño y eficacia*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Carrasco D, S. (2006). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Perú: San marcos.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Ccanto, & Taípe. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de transporte y comunicaciones de huancavelica (tesis de grado)* . Huancavelica - Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos (2° ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw- Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw- Hill Interamericana .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones (8° ed.)*. México D.F: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2° ed.). México: The McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (3° ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editorial Elsevier. Ltda.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica* (3° ed.). Ciudad de México: The McGraw Hill.
- Cossio V, J. (2007). *Comportamiento organizaional latinoamericano* . Lima - Perú: Gráficas Internamericana S.A.C.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y conocimiento* (1° ed.). Lima: Editora Macro.
- Dalton, M. (2006). *Relaciones Humanas*. Mexico: Thomson.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y comportamiento organizacional 1*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>
- Esteban M, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño en el ministerio público Huancavelica 2015 (Tesis pregrado)*. Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.
- Fernandez L, K. (2008). *Comportamiento organizacional*. Lima, Perú: Gráfica Biblios S.A.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360 "Cómo incrementarla en la vida y en la empresa"*. Lima: Editorial Planeta Perú S.A.
- Flores, R. (2016). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Digital UNID.
- Flórez, J. (1992). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Flórez, J. (1994). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Flórez, J. (2008). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gordon, J. (2013). *Una receta para potenciar la cultura y el trabajo en equipo en las organizaciones*. España: Ediciones Urano, S.A. .
- Guardia, R. (2017). *Comunicación Organizacional: Gestión de Identidad y Comunicación*. Ayacucho: Ayacucho.
- Harold Koontz, H. W. (2002). *Elementos de Administración: Enfoque Internacional* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Harvard Business Press. (2009). *Cómo hacer coaching*. Obtenido de URL <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/6-tecnicas-de-coaching-empresarial>
- Henao R, F. (2012). *Diagnóstico integral de las condiciones de trabajo y salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento organizacional de una empresa*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Ivanicevich, Konopaske, & Matteson. (2006). *Comportamiento organizacional setima edición*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Cambridge: Harvard University.
- Loya, S. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México D.F: Trillas.

- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, L., & Carden, F. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington: BID.
- Luz, A. (2007). *Recursos humanos en la empresa*. San Juan: Publicaciones Puertorriqueñas Editores.
- Marín, P. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico (Tesis pregrado)*. Universidad Católica Andres Bello, Caracas.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea, S.A de Ediciones.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Mcshane, & Von. (2010). *Liderazgo y Recursos Humanos*. Barcelona - España: Profit Editorial.
- Meza C, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de universidad linda vista (tesis de doctorado)*. Universidad de Montemorelos, Chiapas Mexico.
- Mino Perez, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del restaurantes Marakos 490 del departamento de Lambayeque (tesis pregrado)*. Universidad San Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Paucar R, P. (2016). *Una visión para el líder de hoy*. Lima - Perú: Multiimpresora Narvaez S.R.C.
- Pendón. (2018). Job crafting o cómo diseñar tu puesto de trabajo. *Revista Ocupa2* , 2-3.
- Pérez M, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones fundamentos, metodología y praxis*. Gijón, Asturias: Ediciones Trea, S.L.
- Pintado, P. (2007). *Comportamiento organizacional gerencia del talento humano (2° ed.)*. Lima: Industrias gráficas Isagraf S.R.L.

- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional : Una medida de éxito(1era Ed)*. Lima, Perú: Athanor.
- Quintero, Africano, & Faría. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium*, 33.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10° ed.). Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio* (4° ed.). México: Alfaomega grupo.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnostico organizacional* (8° ed.). Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. Mexico D.F: Thompson.
- Skinner, B. (1938). *El comportamineto de la organización: un análisis experimental*. México D.F: Fundación BF Skinner.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional impacto en las emociones*. México D.F: Thomson Learning.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Conocimiento y validaciones de la escala del job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 60-65.
- Uría C, D. (2011). *Clima Organizacional y su incidencia en el desmpañe laboral de los trbajadores de andelas cía. Ltda de la ciudad de Ambato (Tesis pregrado)*. Universidad técnica de Ambato, Ecuador.
- Vroom, V. (1964). *Trabajo y motivación*. México D.F: Wiley.
- Whitmore, J. (2018). *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Imprenta Huerta Industrias Gráficas SA.

ANEXOS

ANEXO N° 01

V1 Clima Organizacional

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Liderazgo						
1	¿Considera usted a su jefe como un líder positivo porque logra que cada persona trabaje en el puesto en el que mejor se desempeñe?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que su jefe es un líder participativo que fomenta la integración?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que su jefe es el líder liberal porque entrega libertad completa para las decisiones de carácter grupal o individual?	1	2	3	4	5
Comunicación						
4	¿Considera usted que la comunicación que establece con sus subordinados es fluida?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que la comunicación informal influye en el clima laboral?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que en su área de trabajo existe una comunicación propicia a una buena coordinación?	1	2	3	4	5
Las condiciones laborales						
7	¿Considera usted que las condiciones ambientales como son la iluminación, decoración, ruidos y ventilación facilitan su actividad diaria?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que los sistemas informáticos están adaptados a la necesidad de su trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que la asistencia de soporte técnico es eficiente?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

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

ANEXO N° 02

V2 Desempeño Laboral

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Motivación						
1	¿Si piensa en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, el reconocimiento que recibió le parece el adecuado?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que la estabilidad laboral es determinante en la motivación?	1	2	3	4	5
3	¿En el área dónde usted se encuentra le proporcionan oportunidades para desarrollar su crecimiento profesional?	1	2	3	4	5
Habilidades						
4	¿Considera que existe empatía entre todos los trabajadores de su área?	1	2	3	4	5
5	¿Percibe usted compañerismo en el área en que labora?	1	2	3	4	5
6	¿Usted se siente involucrado frente a la toma de decisiones en el puesto que desempeña?	1	2	3	4	5
Aprendizaje						
7	¿Considera usted que el aprendizaje es un proceso clave para un trabajador nuevo?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que fue capacitado correctamente en sus actividades asignadas?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que el trabajador en corto plazo logra convertirse en un experto en sus labores?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

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