

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**ECONÓMICAS**



**TESIS**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIA**

**ALIMENTARIA D' JULIA S.A.C., Lima, 2018**

**Presentado por:**

**BACH. ADM. MOLINA DÍAZ, EDDY OSNAR**

**BACH. ADM. POMARES PAREDES, MIRIAM LIZETH**

**Para optar el título profesional de:**

**Licenciado en Administración**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación es dedicada a nuestros padres, quienes son nuestra motivación, a nuestro asesor, quien estuvo presente durante todo el proceso y aquellas personas que le sea de utilidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien nos ha guiado en nuestro camino, a nuestros padres, quienes con su amor y apoyo nos permitieron culminar nuestra carrera, a nuestro asesor, quien nos brindó las herramientas necesarias para elaborar la presente investigación y por último a nuestra universidad y a todos sus involucrados quienes nos formaron durante nuestra etapa académica.

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C., Lima, 2018” con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciado en Administración.**

Esperamos que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, septiembre del 2018

## Índice

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
	1.1 Situación problemática .....	1
2.	Problema de investigación.....	3
	2.1.1 Problema General.....	3
	2.1.2 Problemas específicos .....	3
	2.2 Justificación .....	3
	2.2.1 Justificación teórica.....	3
	2.2.2 Justificación práctica .....	4
	2.3 Objetivos .....	4
	2.3.1 Objetivo General: .....	4
	2.3.2 Objetivos específicos.....	4
3.	MARCO TEORICO .....	5
	3.1 Antecedentes de la investigación .....	5
	3.1.1 Antecedentes Internacionales .....	5
	3.1.2 Antecedentes Nacionales.....	11
	3.2 Bases Teóricas .....	16
	3.2.1 Clima Organizacional.....	16
	3.2.2 Desempeño Laboral.....	45
	3.3 Glosario de términos .....	65
4.	HIPOTESIS Y VARIABLES .....	68
	4.1 Hipótesis General.....	68
	4.2 Hipótesis Específicas .....	68
	4.3 Identificación de variables .....	68
	4.3.1 Variable independiente:.....	68
	4.3.1 Variable dependiente:.....	68
	4.4 Operacionalización de variables .....	69
	4.5 Matriz de consistencia .....	70

5.	METODOLOGÍA.....	71
5.1	Tipo de investigación.....	71
5.2	Diseño de la investigación .....	71
5.3	Unidad de análisis.....	72
5.4	Población de estudio .....	72
5.5	Tamaño de muestra.....	72
5.6	Selección de muestra .....	73
5.7	Técnicas de recolección de datos.....	73
5.8	Análisis e interpretación de la información .....	74
6.	PRESENTACIÓN DE RESULTADO .....	75
6.1	Análisis e Interpretación de Resultados.....	75
6.2	Prueba de hipótesis .....	93
7.	ANEXOS .....	119

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1.....	75
Tabla N° 2.....	76
Tabla N° 3.....	77
Tabla N° 4.....	78
Tabla N° 5.....	79
Tabla N° 6.....	80
Tabla N° 7.....	81
Tabla N° 8.....	82
Tabla N° 9.....	83
Tabla N° 10.....	84
Tabla N° 11.....	85
Tabla N° 12.....	86
Tabla N° 13.....	87
Tabla N° 14.....	88
Tabla N° 15.....	89
Tabla N° 16.....	90
Tabla N° 17.....	91
Tabla N° 18.....	92
Tabla N° 19.....	95
Tabla N° 20.....	96
Tabla N° 21.....	97
Tabla N° 22.....	99
Tabla N° 23.....	100
Tabla N° 24.....	101
Tabla N° 25.....	103
Tabla N° 26.....	104
Tabla N° 27.....	105
Tabla N° 28.....	107
Tabla N° 29.....	108
Tabla N° 30.....	108

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1.....	75
Gráfico N° 2.....	76
Gráfico N° 3.....	77
Gráfico N° 4.....	78
Gráfico N° 5.....	79
Gráfico N° 6.....	80
Gráfico N° 7.....	81
Gráfico N° 8.....	82
Gráfico N° 9.....	83
Gráfico N° 10.....	84
Gráfico N° 11.....	85
Gráfico N° 12.....	86
Gráfico N° 13.....	87
Gráfico N° 14.....	88
Gráfico N° 15.....	89
Gráfico N° 16.....	90
Gráfico N° 17.....	91
Gráfico N° 18.....	92
Gráfico N° 19.....	98
Gráfico N° 20.....	102
Gráfico N° 21.....	106
Gráfico N° 22.....	109

## RESUMEN

La presente tesis titulada: “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Industria Alimenticia D´ Julia S.A.C., Lima, 2018” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 80 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 66 personas.

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

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

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el Clima Organizacional se relaciona directa y positivamente con el Desempeño Laboral de la Empresa Industria Alimentaria D´ Julia, S.A.C.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Correlacional, Estadístico, Chi cuadrado.

## ABSTRACT

The present thesis entitled: "Influence of the Organizational Climate in the Work Performance of the Collaborators of the Industria Alimentaria D'Julia S.A.C., Lima, 2018" is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The population of the research was constituted by 80 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic way, obtaining a result of 66 people.

In order to collect the data related to the behavior of the variables Organizational Climate and Work Performance, we chose as the data collection for the survey and a questionnaire was used as data collection instrument, which consisted of 18 items with an assessment scale of Likert.

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

The presentation of the results with tables and graphs, later to contrast the hypothesis was applied the statistical technique Chi square, demonstrating the general hypothesis where the (V1) Organizational Climate is directly and positively related to the (V2) Labor Performance of the company Industry Alimentaria D'Julia, SAC

Finally, the conclusions and recommendations are presented as study proposals.

**Keywords:** Organizational Climate, Work Performance, correlation, statistics, Chi square.

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación titulada: “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Industria Alimenticia D´ Julia S.A.C., Lima, 2018.” empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de alimentos de consumo humano. (Panadería-Cafetería-Snack)

En los últimos años las organizaciones han dado mayor importancia al bienestar del factor humano. Eventualmente, se ha adquirido conciencia de la importancia de prestar atención a las necesidades humanas y como consecuencia potenciar la productividad de los mismos.

Por ese motivo, el presente estudio es indispensable ya que permite a las organizaciones visualizar las ventajas de mantener un buen clima organizacional y su impacto dentro del desempeño de los colaboradores.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el **Capítulo I**, se identificó el planteamiento del problema, el clima organizacional es un factor importante en el desempeño de los colaboradores, no poner la suficiente atención puede detonar en conflictos interpersonales, ausentismo, alta rotación de personal, inconformidades que perjudicarían el desarrollo óptimo de la organización, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Por lo tanto un adecuado clima organizacional influirá positivamente en el desarrollo de los colaboradores y de la organización.

En el **Capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional y nacional. Asimismo, la información teórica de las variables a estudiar y sus dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el **capítulo III**, presentamos las hipótesis y variable; En este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

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

En el **capítulo V**: encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las actividades de integración entre el personal y sus directivos de la institución, a fin permitir un buen desarrollo de sus actividades diarias.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Situación problemática

La gestión del talento humano es una tendencia que ha ido cobrando mayor relevancia al pasar de los años, cada vez son más organizaciones que le dan la debida importancia a este tema, un factor clave para potenciar el desempeño de los colaboradores es el clima organizacional, el cual está determinado por las condiciones de trabajo, la cultura que predomina en la organización, etc., que direccionados correctamente se puede lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Industria Alimentaria D' Julia S.A.C, cuenta con más de 8 años en el mercado con presencia en el distrito Los Olivos, Independencia y Pueblo Libre, elaborando y comercializando productos de cafetería y snacks, sin embargo, se observaron inconformidades, tales como:

Un ambiente laboral con inconformidades que generan cierto malestar entre los colaboradores.

Una cultura organizacional inconsistente, la cual distorsiona los valores que la empresa desea transmitir.

La labor de los colaboradores se torna monótona, lo que provoca un ciclo rutinario y limita el potencial de los colaboradores, generando una falta de motivación.

Tales inconformidades son manifestadas entre los colaboradores, pero no son reportados a un nivel superior.

No poner la suficiente atención en estos temas, podría detonar en consecuencias mayores, tales como:

Una mayor tasa de rotación de personal, trae consigo una inestabilidad en la organización. Así como también, la falta de compromiso que se refleja en un incremento del ausentismo físico y emocional, impuntualidad y estrés.

Discrepancia entre los colaboradores, que no permite un trabajo en equipo y distorsiona la cultura de la organización.

Estos hechos podrían mitigarse creando una comunicación más fluida, usando técnicas que permitan el control y dirección de la cultura, incorporando valores que mejoren la satisfacción de los colaboradores y el ambiente laboral.

Crear grupos de apoyo que se reúnan de manera constante para que puedan transmitir sus inquietudes y motivar a los colaboradores a participar de ella, generando así una buena retroalimentación.

Planificar actividades grupales que fomente la integración de equipos, que fortalecerá la confianza entre los colaboradores.

Motivar el crecimiento profesional de los colaboradores, obteniendo convenios con entidades educativas que permitan potenciar sus habilidades y conocimientos.

## **2. Problema de investigación.**

La problemática descrita así, como sus orígenes e incidencias en la gestión empresarial, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación:

### **2.1.1 Problema General**

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.?

### **2.1.2 Problemas específicos**

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a. ¿Cómo el ambiente laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.?
- b. ¿Cómo la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.?
- c. ¿Cómo manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño de los trabajadores en la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.?

## **2.2 Justificación**

### **2.2.1 Justificación teórica**

La investigación nos servirá para reafirmar la necesidad e importancia de un adecuado Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral y productividad de los colaboradores, sustentándonos en las teorías que al respecto existen.

### **2.2.2 Justificación práctica**

Las propuestas desarrolladas servirán para mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.

Los beneficiados con los resultados de la investigación serán los accionistas, colaboradores y clientes, pues habría una mejora en el desempeño y calidad de los servicios brindados como consecuencia de una mejora en el Clima Organizacional.

Así mismo, las propuestas ayudaran a la empresa a prevenir problemas de menor magnitud, que al no ser tratados a tiempo podrían convertirse en un conflicto a gran escala, y así mejorar aún más su desempeño.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo General:**

Demostrar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- a) Demostrar si el ambiente laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.
- b) Demostrar si la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.
- c) Demostrar si las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1 Antecedentes Internacionales

###### **Zans (2016) en su investigación concluye:**

El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un

ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas. (p.3)

**Villadiego & Alzate (2016) en su investigación concluye:**

Esta investigación está encaminada a conocer la relación que existe entre el desempeño laboral y las relaciones interpersonales entre los trabajadores con el clima organizacional. Se utilizó el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial de la Universidad Pontificia Javeriana, con la cual se identificaron otras variables con gran incidencia en el clima de la empresa. La investigación arrojó que el desempeño laboral no tiene una gran incidencia en el clima, en comparación con otras variables, pero que sí se deben abordar soluciones para aminorar su riesgo. A diferencia de las relaciones interpersonales que sí influyen en gran medida en el clima y las cuales no se encuentran afianzadas entre los colaboradores. Con los resultados de la investigación, se pudo determinar que para la aplicación de las recomendaciones es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano. (p.1)

**Leiva (2016) en su investigación concluye:**

La evaluación de desempeño es un proceso importante, ya que busca alinear los objetivos de los empleados a los de la organización, evitando comportamientos indeseados (Merchant, 1998; Feltham y Xie 1994). También, es un mecanismo fundamental para consolidar la motivación y el desarrollo de los empleados (Ilgen et al., 1979). Sin embargo, es una fuente constante de frustración e insatisfacción,

ya que el proceso puede ser considerado como imparcial, político o irrelevante (Skarlicki y Folger, 1997). La necesidad de mejorar el proceso de evaluación de desempeño creó el espacio para la inclusión de la subjetividad, la que depende exclusivamente del juicio del evaluador. Ésta se manifiesta, tanto en la atribución de importancias relativas a las variables evaluadas, como también en la calificación otorgada a las medidas definidas. La subjetividad en la evaluación de desempeño crea la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte a cambios tanto internos como también externos (Kolehmainen, 2010), no obstante, amplía el espacio de aparición de sesgos que afectan el juicio del supervisor, pudiendo generar calificaciones inadecuadas, en relación con el trabajo real del trabajador. Lo anterior, en desmedro de la su motivación. Los sesgos son el resultado de la “racionalidad limitada”, es decir, la tendencia a no utilizar toda la información disponible para emitir un juicio óptimo (Simon, 1979; Kahneman, 2003). El sesgo de Escalada del Compromiso, puede estar presente en la evaluación de desempeño cuando el encargado de la decisión de contratación de un trabajador, es el mismo que debe evaluar su desempeño. En esta situación, aumenta la probabilidad de que este supervisor evalúe con una mejor calificación a los subordinados que él contrató, en comparación con los que no contrató (Bazeman et al. 1982). Por lo anterior, es necesario identificar los factores que perjudican una evaluación correcta. En esta línea, el principal objetivo de esta investigación fue evidenciar la existencia del sesgo de Escalada del Compromiso, el que se estudió utilizando datos de una organización real, con el fin de comprobar sus efectos positivos en la evaluación de desempeño, además de evidenciar el impacto en el sesgo provocado por la experiencia del evaluador en las tareas de

sus empleados. En primera instancia, se expondrá la revisión de la literatura contextualizando la necesidad de investigar los procesos de evaluación de desempeño. A continuación, se presentan investigaciones relacionadas con el sesgo de Escalada del Compromiso, con el fin de plantear las hipótesis del estudio. En seguida, se explicita su metodología, identificándose la situación en la que se manifiesta el sesgo, ya que en el caso analizado se encuentran evaluadores que participaron en la decisión de contratación, concordando o no con la incorporación del trabajador. Además, incluyen la existencia de supervisores con experiencia en las tareas de su subordinado. Los resultados proveen evidencia que soporta la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño y sus efectos positivos en la evaluación de desempeño. No obstante, los efectos del sesgo son encontrados únicamente cuando el supervisor posee conocimientos de las tareas de sus subordinados. De esta manera, no se halló evidencia significativa en los empleados cuyo jefe no posee experiencia en sus tareas. Finalmente, el presente trabajo no estudió el efecto negativo en empleados con evaluadores que participaron en la decisión de contratación y que no estuvieron de acuerdo con su incorporación, ya que la muestra no contempla a estos trabajadores.

(p.1)

**Rodríguez (2015) en su investigación concluye:**

La propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional está fundamentada en una investigación de la realidad institucional. El conocer el clima laboral ha concitado el interés de investigadores y empleadores desde la segunda mitad del siglo XX, por la importancia que representa para la productividad

organizacional. Además de la cultura organizacional y sus distintas acepciones, lo cual para realizar una investigación requiere claridad y una delimitación suficiente respecto del clima laboral. Es así que, la cultura organizacional ha sido entendida como el conjunto de particularidades que diferencian a una organización de otra; mientras que el clima laboral es el denominador común de la percepción individual de cada miembro, sobre su entorno. Si a estos aspectos se les agrega decisiones políticas, el resultado es una institución pública, sobre las cuales en nuestro medio se conoce muy poco.

Particularmente en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, una institución encargada de articular las acciones públicas tendientes al desarrollo social en el Ecuador, se ha evidenciado un clima laboral favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores, donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos, la cual surgiría pese a las decisiones políticas, el debido reconocimiento por la excelencia en el desempeño de las y los servidores públicos y estabilidad laboral, lo cual mejoraría el nivel de compromiso e identidad institucional y el estado de bienestar en general, lo cual repercutiría positivamente en la productividad organizacional. (p.11)

**Ayala (2016) en su investigación concluye:**

Las organizaciones, sin importa el rubro al que pertenecen, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. El tratar de comprender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el

comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ella permanece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos del clima organizacional.

Existen diferentes variables que se considera deben ser diagnosticadas dentro del clima laboral, en trabajar con esta terminología ayuda a las empresas a ser más competitivas, siempre y cuando se lleve a cabo un plan definido y un diagnóstico oportuno.

Por todo esto surge el interrogante de ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en Mac Computadores de Morelos en el área de ventas?

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: diagnosticar las dimensiones del clima organizacional. Además de 9 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, estrés ocupacional, comunicación, estimulación, manejo de conflictos, sentido de pertenencia y evaluación de desempeño que prevalece en Mac Computadoras de Morelos así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

El reto en dicha terminología debería dejar de solo ser mencionada por los directivos y siempre trata de diagnosticar oportunamente. Hoy en día los empleados en el área de ventas son muy demandantes, ya que se requiere un clima organizacional saludable. (p.4)

### 3.1.2 Antecedentes Nacionales

#### **Pinto (2018) en su investigación concluye:**

El estudio titulado “Relación entre los Factores de Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional de los trabajadores de la compañía minera Aruntani – Moquegua - 2018”, estuvo centrada en la descripción, interpretación y posterior análisis de los componentes de los factores de satisfacción laboral en los trabajadores de la mina Aruntani; estos componentes están referidos a las condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo de personal, desempeño de tareas, en relación con el clima laboral, dichos trabajadores percibieron y valoraron la satisfacción en su centro laboral. Los principales métodos utilizados fue el inductivo, para clasificar y ordenar la información obtenida en la investigación y determinar las regularidades que presentan estos; el deductivo y el método estadístico para la ordenación, sistematización y valoración de los datos, la investigación se basó en una población de 427 personas, entre trabajadores y obreros con un margen de error de 5 % y 95% de confianza, obteniendo una muestra de 202 personas que laboran en esta empresa. Se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se adaptaron respectivos instrumentos, que fueron los cuestionarios debidamente validados, luego del recojo de la información se realizó el procesamiento, interpretación, análisis y discusión de los datos obtenidos para establecer conceptos, enunciados y en base a ellos arribar a conclusiones certeras; los resultados han sido obtenidos con el uso de una metodología cuantitativa, mediante el análisis de contenido y de campo cuyas principales conclusiones señalan que si existe una significativa relación entre los

factores de satisfacción laboral y el clima organizacional de los trabajadores de la citada empresa minera. (p.5)

**Benítez (2012) en su investigación concluye:**

El presente trabajo de investigación de tipo descriptiva correlacional, tiene como finalidad determinar si el clima organizacional influye directamente en nivel de desempeño de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C.

Consorcio La Arena S.A.C. es una empresa que brindar obtención y dotación personal (intermediación laboral), ofrece mano de obra no calificada, el cual es distribuido en diferentes áreas entre las cuales destacan: Geología Exploraciones, Medio Ambiente, limpieza de campamentos, lavandería, cocina, guardianía según el requerimiento de nuestros clientes, dichas actividades son supervisadas por el personal del consorcio.

Para dar respuesta al planteamiento del problema, al universo muestral, constituido por 55 personas, se les aplicó entrevistas, guías de observación, encuestas de opinión y evaluación de desempeño durante el mes de agosto del 2012.

Según los resultados obtenidos, respecto al clima organizacional se obtuvo una calificación de 160.5 puntos, en relación al desempeño se obtuvo 65.3 puntos, ambos valores reflejan niveles medios en su escala correspondiente y además se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0,8706 lo cual refiere que existen una influencia directa del clima organizacional en el nivel de desempeño de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C. (p.5)

**Anaya & Paredes (2015) en su investigación concluyen:**

El presente trabajo se realiza para el Área de Ventas Corporativas (VC) de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado

peruano. VC considera a los miembros del equipo como un factor clave para su desarrollo y, por tanto, requiere implementar acciones orientadas a mejorar el clima organizacional y que formen parte de un plan integral alineado con las políticas de la empresa. Como consecuencia del análisis realizado de brechas de clima sobre la base de encuestas realizadas por la empresa Great Place to Work (GPTW), que son tomadas como entrada para realizar un análisis cualitativo de mayor profundidad basado en entrevistas usando el método de insights, se reconoce la existencia de una oportunidad de mejora para el área, pues se encuentra una base emocional positiva frente a la organización que genera identificación y un ambiente propicio para proponer acciones de mejora. El objetivo principal del trabajo es mejorar el clima organizacional de VC, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Finalmente se realiza un esquema de priorización de acciones para generar el cronograma de implementación, una propuesta de costos y recomendaciones orientadas a la evaluación y medición de los resultados, así como una exposición de acciones alineadas con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa. A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados obtenidos según la identificación de brechas, a partir de las cuales se diseña un plan de acción que comprende: programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales, estrategia de difusión y transferencia de conocimiento, estrategia de comunicación y programa de rediseño de procesos. (p.5)

**Vásquez (2015) en su investigación concluye:**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Compartamos Financiera Agencia Trujillo Centro; para lo cual se realizó dos encuestas, la primera dirigida a los colaboradores de agencia con respecto al clima organizacional y la segunda a los jefes de la agencia para evaluar el desempeño de sus colaboradores a cargo. La muestra estuvo constituida por la población total, conformada por 60 colaboradores. De acuerdo a los resultados se concluyó que existe una relación alta entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Compartamos Financiera agencia Trujillo Centro. Se demostró que la agencia es considerada por sus colaboradores como un lugar acogedor y amigable para trabajar, así mismo los colaboradores obtuvieron una calificación buena con respecto a su desempeño, destacando la dimensión de cooperación. Finalmente se recomienda el desarrollo de un programa de capacitación anual para los colaboradores y líderes de agencia, la estandarización del proceso de ascensos y el establecimiento de un programa de reconocimientos, lo cual permitirá a la empresa mejorar su gestión a mediano y largo plazo. (p.7)

**Quispe (2015) en su investigación concluye:**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. EL estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el

nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesto por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca).

Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que el resultado presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ . Por ende, se afirma con un nivel de confianza del 95% que existe una relación

significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. (p.13)

## **3.2 Bases Teóricas**

### **3.2.1 Clima Organizacional**

Las organizaciones están compuestas por grupos humanos, que buscan alcanzar objetivos, tanto individuales como organizacionales, los colaboradores buscan alcanzar objetivos como: Salario, estabilidad, beneficios sociales, etc. y la empresa busca productividad, reducción de costos, satisfacción de clientes, etc. Como se puede notar existe una relación proporcional inversa, ya que en muchos casos la búsqueda del crecimiento de la empresa puede perjudicar los objetivos individuales de los colaboradores, por lo que se busca crear un equilibrio y cooperación conlleva al éxito y continuidad.

Según Chiavenato (2007) define la siguiente cita: “Las personas se agrupan para formar organizaciones y por medio de ellas lograr objetivos comunes que serían imposibles de alcanzar individualmente. Las organizaciones que logran esos objetivos compartidos, es decir, aquellas que tienen éxito, tienden a crecer” (p. 90).

Según Carvajal et al. (2014) los inicios del Clima Organizacional, se desarrolló a partir de la Teoría de Campo de Kurt Lewin, quien buscó explicación de la conducta de los individuos dentro de un determinado tiempo y espacio. Él estaba en contra

de la idea de que el individuo tenía un rol pasivo, el cual estaba regido por el entorno en el que se desarrolla, por lo contrario, indicaba que las personas reaccionamos debido a fuerzas internas y externas que interactúan dentro de lo que define como “Campo vital”.

Según Guízar (2013) define el clima organizacional como: “Un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma en la que es percibida la organización” (p. 37).

Como se mencionó el clima organizacional es el conjunto de diversos fenómenos que interactúan entre sí.

Del Córdor y Bravo (2015) indica lo siguiente:

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. (p. 29)

Por ello la importancia de mantener un clima organizacional óptimo, preocupándonos por el bienestar del capital humano, que a mediano-largo plazo conlleva a un mejor desempeño y así se logra la rentabilidad que se busca obtener.

Koys & Decottis (1991) citado por Chiang, Salazar, Martín y Núñez (2011) indican que el estudio de los climas dentro de la organización es complejo, ya que existen diversos niveles; por ejemplo lo divide:

- Nivel Individual
- Nivel Organizacional

Ambos estudian la percepción de los colaboradores con respecto a su experiencia dentro de la organización.

Goncalvez (1997) citado por Del Córdor y Bravo (2015) mencionan lo siguiente con respecto al clima organizacional: “Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, etc.” (p. 28).

Podemos concluir que el clima organizacional es un conjunto de características que priman dentro de ella (liderazgo, comunicación, toma de decisiones, estructura, etc.) los cuales son percibidos por los colaboradores e influye en su comportamiento, por ello la importancia de lograr un ambiente que propicie el desarrollo óptimo de sus habilidades y destrezas.

### **3.2.1.1 Ambiente Laboral**

Donal & Siu (2001) señala que el ambiente en el cual se encuentra los colaboradores representa el 66.6% de su tiempo total diario, por lo que tiene gran influencia en su comportamiento. (Citado por Uribe, 2016)

Cuando se menciona el ambiente físico, se habla del lugar en el cual los trabajadores se encontrarán desarrollando sus actividades diarias, debido a que el tiempo que demanda el trabajo, se estima que una persona pasa el 67% de su tiempo que se encuentran despiertos en su centro laboral, por lo cual se necesita que dicho ambiente albergue las necesidades y cumpla con las condiciones mínimas para que los colaboradores puedan trabajar de manera eficiente.

Finalmente, Menéndez (2009) mencionan que el medio ambiente es la parte de tiempo y espacio en la cual los individuos van a laborar y realizar cualquier tipo de actividad relacionada y en la cual se ve en constante interacción.

Por lo cual no solo se debe ver el ambiente laboral como el lugar en el cual solo se realizarán actividades estrictamente relacionadas con sus responsabilidades labores, sino que también otros aspectos vinculados con su trabajo, tales como: relaciones interpersonales, actividades recreativas, reuniones, almuerzos, eventos, etc.

#### **3.2.1.1.1 Condiciones Físicas**

Ortega-Andeane, Estrada y Reid (2004) nos dice: "El ambiente físico construido comunica a los trabajadores mensajes claros, como si les apoya y facilita su trabajo, evita fatigas y gastos innecesarios, pero también transmite un significado simbólico" (p. 259).

Una de las mejores formas de aumentar la satisfacción del trabajador es creando un ambiente físico en donde pueda sentirse cómodo y brindarle las herramientas necesarias para que pueda ejecutar sus labores de manera eficiente, cumpliendo estas necesidades básicas en el trabajo, se logra aumentar la productividad de los

trabajadores. Otro resultado de adecuar un ambiente físico laboral, es cambiar de manera positiva la percepción que tienen los empleados de la empresa, ya que al tener, por ejemplo: una infraestructura conservada, laptops eficientes, inmobiliario cómodo, etc., transmiten un mensaje en el cual, hacen sentir a los empleados como parte de la empresa y que se preocupan por ellos.

Wayne y Noe (2005) define lo siguiente:

El ambiente físico y el ambiente psicológico son factores importantes. Los empleados obtienen satisfacción de su trabajo a través de varios factores no económicos. Los empleados obtienen satisfacción de su trabajo a través de varios factores no económicos. Las políticas sólidas, los empleados competentes, los colegas agradables, los símbolos de estatus adecuados y que las condiciones físicas de trabajo sean agradables, son también características importantes. (p. 353)

Un ambiente físico, puede ser visto como una recompensa desde el punto de vista del trabajador, debido que, al sentirse cómodo en su puesto de trabajo, pone mayor esfuerzo en sus labores, haciendo un equilibrio entre el esfuerzo que hace la empresa por él y el esfuerzo que pone en sus labores para justificar dichos privilegios. Con esta definición y coincidiendo con los autores citados previamente, podemos decir que no es necesario un incentivo económico para aumentar la satisfacción o desempeño del trabajador, sino que también existen otras alternativas que podemos alinear.

Viñas (2014) nos da el siguiente concepto sobre lo que abarca las condiciones físicas en el ambiente laboral:

El lugar de trabajo se considera a todas las áreas, las cuales el trabajador puede acceder en su centro de labor, por ejemplo:

-Servicios higiénicos

-Cocina

-Oficinas

-Ascensor

Cabe mencionar que estas áreas son solo las que tienen mayor presencia en las empresas, no obstante, esto no significa que estarán en todas las organizaciones ni que existan otras áreas además de estas (gimnasios, siestarios, campos de fútbol, etc.).

Tales áreas deben ser gestionadas por la empresa, para que sean seguras, limpias, ordenadas, con iluminación, primeros auxilios, zona segura ante sismos, puertas de emergencia, etc.

Según Werther y Davis (2000) mencionan que unos de sus objetivos principales es velar por la integridad de las personas para que estas puedan desempeñarse con salud, seguridad y bienestar.

Por ello muchas organizaciones ponen mayor énfasis en la mejora de las condiciones de trabajo de quienes confirman la organización, Según Werther y Davis (2008) mencionan que la importancia de los avances ergonómicos, que son técnicas buscan disminuir las incomodidades físicas y psicológicas del colaborador, con el objetivo de incrementar la productividad y calidad del clima laboral.

### 3.2.1.1.2 Herramientas de trabajo

Chinchilla (2002) comenta lo siguiente: "Las herramientas manuales son instrumentos de trabajo que facilitan el trabajo y requieren para su uso la fuerza humana" (p. 241).

Las herramientas manuales han sido utilizadas en el trabajo, pueden ser desde un lapicero, cuchillo hasta una laptop o maquinaria minera, las cuales se consideran herramientas valiosas para nuestro trabajo, ya que sin ellas tendrías te encontrarías con barreras u obstáculos de realizar el trabajo encomendado, lo cual demandaría mucho tiempo y mayor esfuerzo físico.

Estas herramientas, necesitan del esfuerzo del ser humano para ponerlas en funcionamiento, no obstante, tales pueden resultar peligrosa para el usuario, por ello se deben establecer ciertos requisitos para minimizar los riesgos:

- Las herramientas que usarán los colaboradores deben estar en buen estado y que les sirva para lo que realizarán.
- Hacer una inspección periódica para conocer el estado de dichas herramientas.
- Capacitar a los usuarios para evitar accidentes, el usuario se hará responsable de las herramientas de trabajo, por lo cual es necesario que aclare las dudas con su jefatura inmediata y apoyar a los compañeros en el uso de ellas.
- Contar con un lugar de uso y almacenamiento adecuado para dicha herramienta.

Marx (1975) dice lo siguiente sobre las herramientas y su la relación con la productividad:

La productividad del trabajo no solo depende del virtuosismo del trabajador sino, además del uso de la perfección de sus herramientas. En procesos de trabajo

diferentes se emplean herramientas de la misma clase – instrumentos cortantes, perforantes, punzantes, de persecución, etc., y en el mismo proceso de trabajo un mismo instrumento sirve para diversas operaciones. (p. 415)

La productividad del trabajador muchas veces no depende del mismo, si no de las herramientas con las cuales va a ejecutar sus labores, por ello si se desea aumentar la productividad en un área determinada, se debe tener en cuenta tanto que el colaborador cumpla con el perfil, así como también brindarle las herramientas optimas y necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

### **3.2.1.1.3 Seguridad en el trabajo**

Las organizaciones están obligadas a reducir el riesgo que afecten la salud o atenten contra la vida de los colaboradores, para ello se deberán cumplir requisitos para operar.

Según Viñas (2014) menciona los siguientes puntos que se debe tener en cuenta:

- **Advertencia de zonas peligrosas:** Las zonas en las cuales, existan un peligro de derrumbe, construcción o contacto con algún material tóxico, deberán llevar un aviso el cual ponga alerta de tal peligro y por consecuente tener mayor cuidado en estas zonas.
- **Salidas de emergencia:** También se deben contar con salidas de emergencia, en caso de sismos, incendio, etc. Dichas salidas tienen por finalidad orientar a los ocupantes hacia la vía pública para prevenir dichos desastres.
- **Iluminación:** Permitirá a los trabajadores que cuenten con condiciones de visibilidad para realizar sus actividades de manera correcta y evitar accidentes en maquinarias, herramientas de trabajo, etc.

- **Condición ambiental:** Se recomienda, que en lugares cerrados se opten por seguir estas medidas:
  - La temperatura en lugares cerrados, ya sea oficinas o derivados, entre 15 y 27 °C.
  - La humedad total dentro del rango de 30 y 70%.
  - Evitar que los trabajadores estén expuestos a corrientes de aire exageradas.
- **Servicios higiénicos:** Los centros laborales, deberán contar con instalaciones higiénicas, en las cuales se encuentren retretes, lavaderos y papel higiénico. Para las mujeres deberá de existir recipientes especiales, los cuales se puedan cerrar desde dentro.

### 3.2.1.2 Cultura Organizacional

Cada persona es caracterizada por peculiares rasgos de la personalidad que permite diferenciarlas. Al igual que nosotros, las organizaciones tienen su propia personalidad, la cual se denomina Cultura Organizacional e influye en la forma de relacionarse de los colaboradores hacia los demás.

Schein (1992) dice lo siguiente:

Cultura es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas. (Citado en Chiavenato, 2002, p. 174).

La cultura organizacional es el conjunto de valores, costumbres y demás aspectos que rigen la personalidad de la organización, y está determinado por la forma de actuar de los colaboradores dentro de la organización.

Sin embargo, se manifiesta de manera inconsciente, por ello la misión de las organizaciones es encaminar hacia una cultura organizacional acorde a lo que la compañía busca transmitir.

Jacques (1951) citado por Chiavenato (2002) indica lo siguiente: “Cultura organizacional es la manera rutinaria o tradicional de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas” (p.174).

Todas las organizaciones cuentan con su propia cultura, que la diferencia frente a otras organizacionales.

Robbins (2010) define a la cultura organizacional como:

La Cultura suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás.  
(p. 51)

Muchos indicadores de la cultura organizacional pueden ser percibidos dentro y fuera de la organización.

### **3.2.1.2.1 Componentes de la Cultura**

Chiavenato (2002) clasifica a los componentes de la cultura de la siguiente manera:

#### **Artefactos**

Los artefactos son el componente de la cultura, en cual define los aspectos más visibles, tales como, el comportamiento que tienen los colaboradores a la hora de cumplir con sus responsabilidades, las relaciones interpersonales, conflictos en

caso existieran, la ropa con la que van a trabajar, las relaciones interpersonales estos elementos son los que más resaltan y son más fáciles de identificar.

### **Valores compartidos**

Conformados por los valores que han estado en la empresa y por lo general suelen acompañarlos hasta que la empresa cierre su ciclo, son compartidos por las personas que laboran en ella, los valores de la empresa al igual que los artefactos, son componentes de la cultura que llevan mucho tiempo en la empresa y los colaboradores que se integrarán a la empresa deben asimilarlos, entonces si una empresa cuenta con valores como responsabilidad y puntualidad, se reflejará en los trabajadores con una actitud responsable en sus tareas y siempre cumpliendo con su horario de jornada laboral.

### **Supuestos básicos**

El último componente consiste en las percepciones que tienen las personas hacia su entorno y demás compañeros de trabajo, muchas veces estas percepciones son comentadas entre subgrupos y en otras no son hablados ni escritos.

#### **3.2.1.2.2 Dimensiones de la Cultura Organizacional**

Robbins (2010) nos dice que la cultura organizacional tiene siete dimensiones, las cuales capturan la esencia de la cultura y tienen diferentes enfoques, cada dimensión se alinearán a la empresa y a sus objetivos:

**Enfocado al detalle:** Este grado conduce a que los colaboradores pongan énfasis en los detalles, Disney, por ejemplo es solo una de las empresas que utiliza este grado de dimensión en su cultura, su objetivo diario es hacer que su parque de atracciones luzca impecable al abrir sus puertas y esto se logra poniendo atención en los

detalles, durante el tiempo que las puertas se cierran, los trabajadores se dedican a limpiar el parque y en cuidar los detalles, los cuales son el valor agregado de la compañía.

**Innovar y asumir riesgos:** Es conocida ya la relación que existe entre riesgo y rentabilidad, mientras mayor riesgo se tome, mayor será la rentabilidad y es aquí donde ésta dimensión de cultura fomenta eso, incentivando a sus trabajadores a asumir riesgos con tal de obtener nuevas oportunidades, conocido es el caso del gigante Google, referir a un colaborador que es contratado por la empresa equivale a un bono en efectivo y si se plantea una idea brillante y es elegida para un proyecto, el bono recibido puede reflejarse en un bono.

**Estabilidad:** La frase: *“Las empresas que no innovan acaban muriendo”*, ha tenido mayor relevancia en los últimos tiempos, sin embargo, existen empresas que deciden no adaptarse y seguir con sus políticas a pesar de los cambios a su alrededor, estas decisiones, son temas de gerencia y accionistas los cuales, detienen cualquier tipo de innovación por parte de sus colaboradores

**Agresividad:** Enfocado en convertir a los colaboradores hacia un perfil competitivo y dejar de lado la cooperación. La competitividad de los trabajadores se logra invirtiendo recursos en sus empleados, principalmente en su educación, de tal forma se obtiene personal más calificado y con mejores resultados.

**Orientación a equipos:** Este grado, racionaliza el trabajo de tal manera que el esfuerzo y las responsabilidades no caigan sobre una sola persona, sino en equipos, logrando resultados más eficientes.

**Orientación a la gente:** Las decisiones toman en cuenta los efectos que pueden tener sobre los trabajadores, esta dimensión de cultura se preocupa por lo que van

a sentir los trabajadores después de tomar cierta decisión, por consiguiente, se logra tener al trabajador en un mejor estado de ánimo y sentirse valorado por la empresa.

**Orientación a resultados:** La gerencia prioriza los objetivos y busca cumplirlos, dejando de lado la manera en cómo va a conseguirlo, esto crea una imagen de la empresa en la cual demuestra que cumple la mayor parte de sus proyectos y objetivos, pero dejando de lado el bienestar de los colaboradores entre otras cosas.

### 3.2.1.2.3 Multiculturalismo

Se define multiculturalismo cuando en una organización existe más de una cultura, esto hace que la organización cuente con diferencias entre sus trabajadores: género, creencias, costumbres, clase social, etnia, etc.

Chiavenato (2002) es uno de los autores que menciona al multiculturalismo, lo define como una ventaja corporativa y que cada vez el concepto tiene más presencia en las organizaciones, por lo cual se debe aprender a vivir con ello y los efectos que trae.

Las ventajas que aportan a la empresa:

- Crea una imagen positiva, dejando de lado prejuicios o racismos y estandarizando el trato a toda la empresa.
- Aumenta el número de ideas y propuestas al venir de diferentes culturas y por consiguiente distinta manera de pensar.
- Crea identidad y lealtad para los colaboradores al sentir que todos recibirán el mismo trato, oportunidades, trabajo, etc.

#### 3.2.1.2.4 Tipos de Cultura

Como se definió anteriormente toda organización cuenta con una cultura propia que la caracteriza, la cual influye en los colaboradores, pero no de la misma manera.

Robbins (2010) menciona que existen dos tipos de culturas:

**Cultura Fuerte:** Se caracteriza en una organización en la cual los valores son compartidos, generando mayor lealtad que en aquellas que se presenta una cultura débil, además el un mejor desempeño laboral está relacionado con una cultura fuerte.

**Culturas Débiles:** Son reflejadas en valores compartidos en la mayoría de veces en integrantes de la alta dirección. Existe discordancia entre el comportamiento y los valores que se desea transmitir, los colaboradores no conocen la historia de la compañía ni se sienten identificados.

#### 3.2.1.2.5 Hábitos y costumbres

Sánchez (2014) nos dice: "En ocasiones las normas y costumbres sociales determinan las pautas temporales. Otras veces, en cambio, sucede lo contrario: son factores temporales que originan una norma social para regular un determinado comportamiento o que se instaure una costumbre social" (p. 13).

Las costumbres son acciones o eventos que están presentes en la organización, los cuales determinan el comportamiento de los trabajadores en determinadas situaciones, las cuales pueden ser no tan duraderas y suelen ser cambiadas o eliminadas debido a cambios en la dirección, proyectos que cambien los objetivos de la empresa, ingreso o retiro del personal etc.

Estos hábitos y costumbres, no son una norma, por lo cual no es algo que los colaboradores están obligados a compartir o realizar, sin embargo, al ser parte de la organización, es obligación de los colaboradores respetarlos y tratar de assimilarlos.

Según Rojas (2001) menciona lo siguiente: "La competitividad es una consecuencia, se construye y tiene altos costos culturales para la organización. Se debe horadar las costumbres de la empresa, eliminar los mitos sobre los cuales ella descansa y reconfigurar orgánicamente su estructura burocrática" (p. 33).

No obstante existen diferencias entre lo que denominamos hábitos o costumbres y mitos, mientras que los primeros son parte de la organización y la describen, mientras que los mitos, son supuestos que en su mayoría suelen ser erróneos, y en caso de basarse en ellos para tomar decisiones, el resultado no será el esperado. Por lo cual, esto nos lleva a separar las costumbres de los mitos que son capaces de distorsionar lo que la empresa busca.

Rodríguez (2008) menciona que:

La más útil definición de cultura corporativa es aquella que la explica como conjunto de valores, costumbres y tradiciones que comparten las personas que trabajan en una empresa respecto a la forma apropiada de actuar en todo lo relacionado directa e indirectamente con el trabajo. (p. 79)

El comportamiento de los trabajadores está regido por la cultura de la organización, el conjunto de acciones, percepciones y costumbres que suelen ser adoptadas por la mayoría de los involucrado, aunque en ciertas empresas, los directivos suelen condicionar de manera determinante estos aspectos, a largo plazo no llega a

funcionar y los trabajadores suelen retirarse o bajar en su rendimiento hasta poder asimilarlo por completo.

#### **3.2.1.2.6 Valores Compartidos**

Los valores son la base de una convivencia sana, tanto en la comunidad como en las organizaciones.

Según Pérez-Mato y Borrazás (2012) mencionan lo siguiente:

Los valores permiten la supervivencia, la adaptación y el crecimiento de las personas y organizaciones; así, trazan las pautas de conducta para satisfacer las necesidades, obtener bienestar, cumplir con las obligaciones y ejecutar adecuadamente los roles, dentro de los diferentes entornos institucionales. (p. 12)

#### **3.2.1.2.7 Percepción**

La percepción es el proceso en el que cada individuo comprende su entorno a través de los estímulos provocados por el ambiente que los rodea.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007) nos dice que: “Es el proceso gracias al cual creamos imágenes del entorno. Nos permite organizar, interpretar y dar significado a las sensaciones o mensajes que recibimos a través de los sentidos: olfato, tacto, gusto y oído” (p. 31).

Lo que quiere decir que cada individuo tiene una percepción única con respecto a su entorno, lo cual puede ser influenciado por la cultura, herencia, valores, etc.

Según García (2006) menciona lo siguiente: “El clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente

de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona” (p.153).

Por lo que las personas pueden tener diferentes percepciones de un mismo ambiente o situación, lo cual depende de los aspectos culturales propios de cada persona.

Según Sandoval (2004) define al ambiente de trabajo de la siguiente manera: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p. 84).

### **3.2.1.3 Relaciones Interpersonales**

Es la relación que existe entre individuos, en la cual interviene la comunicación y están involucrados de por medio sentimientos y emociones que definirán el comportamiento de los individuos. Las relaciones interpersonales son la base para el proceso de comunicación y poder trabajar en equipo, es por eso que se debe prestar atención a mejorar las relaciones que existen entre los individuos de un mismo trabajo.

Según Wiemann (2011) nos dice lo siguiente:

Nuestra comunicación en las relaciones interpersonales tiene como propósito desarrollar relaciones que nos permitan sentirnos bien. Nuestra interacción social es un proceso dinámico y permanente, que implica la autopresentación, la gestión de las actitudes de defensa y de los conflictos y el uso de nuestra capacidad de escuchar para fomentar el trabajo de las buenas relaciones y la reparación de algunos errores en nuestra comunicación. Nuestra interacción social sirve para

iniciar, mantener y terminar nuestras relaciones. Una comunicación eficaz y apropiada nos ayudará a desarrollar relaciones competentes, relaciones amorosas o de amistad. (p. 34)

Las relaciones interpersonales pueden ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que propician un clima más agradable, empatía en el grupo, confianza y seguridad.

El proceso para mejorar la comunicación depende principalmente de los involucrados, es difícil cambiar la forma de pensar de las personas, pero es posible incentivar a mejorar las relaciones.

#### **3.2.1.3.1 Liderazgo**

El Liderazgo, es la habilidad de influir sobre los demás generando un cambio, direccionando las metas y objetivos que se busca alcanzar.

Según Bonifaz (2012) menciona lo siguiente: “Liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando” (p. 10).

Asimismo, los seguidores tienen la misión de ser la mejor versión de sí mismo, no siempre decir “SÍ” a todo, con autonomía y objetividad el liderazgo se comparte.

Según Lussier & Achua (2016) indican lo siguiente: “Los buenos seguidores también desempeñan roles de liderazgo cuando es necesario y, de hecho, influyen sobre los líderes” (p.6).

Por otro lado Chiavenato (2009) define al liderazgo: “Liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad” (p. 336).

Además, cabe indicar que cada organización es única y diferente, por lo que cada líder debe estar de acorde a las necesidades de la organización.

Según Aamodt (2010) indica lo siguiente: “Cada líder tiene uno de los siguientes estilos conductuales: informativo, magnético, de posición, de afiliación, coercitivo o táctico. Cada estilo es eficaz sólo en una situación particular o en lo que los investigadores llaman un clima organizacional” (p. 448).

Esto quiere decir que cada persona tiene capacidad de liderazgo, sin embargo, su desarrollo está condicionado por el entorno en cual se encuentra.

Aamodt (2010) menciona los siguientes estilos de liderazgo en relación al clima que interactúa:

**Estilo Informativo:** Este estilo de liderazgo se acentúa cuando este posee información vital o relevante dentro de un entorno que la carece, por ejemplo: un grupo de doctores necesitan calibrar un equipo tecnológico, en ese caso el personal de sistema será quien tome la batuta, ya que es la única persona que conoce del tema.

**Estilo de Posición:** Se refiere al líder que por situaciones circunstanciales tiene el poder absoluto, se da en climas de inestabilidad, por ejemplo: Cuando un área pierde un gerente abruptamente, por lo que se decide nombre a un líder transitorio, quien ordenará que se debe hacer ya que las persona no saben que procesos seguir.

**Estilo Tácito:** Es aquel líder que se hace presente en climas de desorganización, el que tenga mayor sentido para organizar al grupo humano será el líder.

**Estilo de Afiliación:** Este estilo de liderazgo predomina en un ambiente en el cual prima la preocupación o ansiedad, en este caso un líder amable, que se interesa por los demás será quien destaque, por ejemplo: En el supuesto caso de un área la cual muestra señales de ansiedad ya que han sufrido una pérdida de credibilidad ante los altos mandos, un líder amable, que demuestre preocupación por ellos será quien destaque.

**Estilo Coercitivo:** Es aquel líder que una tiene como herramienta la recompensa y castigo, este tipo de liderazgo se da a notar en un clima de crisis. Por ejemplo, una empresa en la cual no se respeta los horarios planificados, en ese caso se podría tomar acciones de recompensa para aquellos que cumplan su horario de manera correcta y de castigo para aquellos que llegan fuera de la hora.

**Estilo Magnético:** Es aquel líder que emana energía y vitalidad, se desarrollará dentro de un clima de frustración. Por ejemplo: Una empresa sufre una baja generalizada en su equipo de ventas, por lo que un líder optimista será quien guíe al grupo para recuperar la moral debilitada.

#### **3.2.1.3.1.1 Teoría del liderazgo**

Las teorías del liderazgo han ido evolucionando a pasar del tiempo, dejando de lado la idea de que el líder nace y que llegado el momento cumplen su rol.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007) dividen en tres teorías:

**Teorías de Rasgos:** Un grupo de investigadores realizó un estudio a un grupo de líderes, segmentando y eligiendo las características físicas, de personalidad e inteligencia, llegaron a la conclusión de que tal vez el éxito esta basado en la conducta y no tanto en los rasgos.

**Teorías Conductuales:** Esta teoria se basa en el estudio de la conducta de los líderes y determinar ciertos patrones, observaron la flexibilidad, grado de control, etc.

Tenemos los siguientes estilos de liderazgo:

- **Teoría X y Y de McGregor:** Muestra la oposición entre dos formas de concebir las actitudes del ser humano, por un lado tenemos la teoría X, el cual considera que el ser humano no es ambicioso, evitará esforzarse y tiene un rechazo al trabajo ya que lo consideran como solo una forma de supervivencia, al contrario tenemos la teoría Y en la cual considera que el ser humano realiza sus actividades de forma natural como si se trara de un juego, obtiene satisfacción alcanzando sus metas y del trabajo en sí.
- **Rejilla Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton:** Esta teoria muestra de forma gráfica el interes que se tiene por sus subalternos, donde 1 es un interés mínimo y 9 el máximo interés, por lo tanto 9.9 es el nivel óptimo de productividad y consecuencias positivas.
- **Teorías Situacionales o de Contingencia:** En esta teoria se da relevancia a un estilo de liderazgo de acuerdo a las circunstancias y disposición de los subordinados, por ejemplo: cuando una persona entra a un nuevo trabajo, el lider debe optar por una conducta multitareas para capacitarlo, cuando este empieza a

aprender se debe optar por elogiar y motivarlo, para cuando haya dominado la tarea pueda darle soporte y confianza.

### **3.2.1.3.2 Conflictos Interpersonales**

Casado y Prat (2007) definen a los conflictos como:

Una interacción entre dos o más personas, en la cual cada una de ellas percibe a la otra como una amenaza para conseguir sus objetivos o satisfacer sus necesidades.

Es decir, se produce una incompatibilidad entre los fines de cada uno y el mantenimiento de una relación afectiva satisfactoria. (p. 18)

Para las empresas, los conflictos suelen ser un factor que limita la productividad de los trabajadores, ya que con su presencia deteriora el clima haciéndolo más hostil e impactando en la satisfacción de los colaboradores, no obstante cabe mencionar que de los conflictos se suele aprovechar las diferentes ideas que se manifiestan.

Según Whetten & Cameron (2007) mencionan que un conflicto no solo afecta a la dirección, también puede aparecer en el nivel técnico, operativo y ejecutivo, tal conflicto proporciona a los involucrados un entendimiento más profundo, lo cual es algo positivo ya que aumentará el número de soluciones y aportes al momento de tomar decisiones, por lo cual el autor a menciona que el problema no es el desacuerdo, sino la falta de apatía y compromiso.

El problema en los negocios y por lo general en las empresas es que no llegan a coincidir en ideas y deja muchas inconsistencias de cara a ejecutar las decisiones. Por lo tanto podemos partir de estos puntos y decir que depende de la manera como lo abordemos.

## **Tipos de conflictos**

Según Whetten & Cameron (2007) menciona la siguiente clasificación:

- Diferencias personales, como mencionamos previamente, los desacuerdos o diferencias entre los trabajadores, suele ser un detonante para entrar en conflicto, en donde cada parte involucra sus sentimientos personales.
- Diferencias de información, en ocasiones se presencia diferencia en la información que se maneja, lo cual conlleva a tomar decisiones en base a los conocimientos que se tiene.
- Estrés laboral, en reiteradas ocasiones, el peso de las situaciones negativas en el trabajo con el tiempo conllevan a formar estrés laboral en los individuos, dicho sentimiento cambiará la actitud del colaborador de cara a la toma de decisiones.

## **Ventajas del conflicto**

Si bien el conflicto entre las relaciones interpersonales, a priori es un retraso para los objetivos o metas de la empresa, sin embargo, existen aspectos positivos que pueden ser rescatados, los cuales según Whetten & Cameron (2007) pueden ser los siguientes:

- En primer lugar se puede tomar los conflictos como una advertencia, cuando se originan en el ámbito laboral, dispara las alerta de que hay aspectos que no han quedado claro, que el ambiente está cambiando o que es hora realizar cambios en la etapa de decisiones,

- También los conflictos suelen aportar enriquecimiento al conocimiento, en el instante que se empieza a discrepar y entrar en discusión, cada parte pone en juicio sus bases, de las cuales se puede obtener suficiente información que puede ser utilizada a corto plazo.

### **3.2.1.3.3 Comunicación**

La comunicación es una pieza muy importante dentro las organizaciones, cada vez más empresas le dan mayor valor a la integración de los miembros de la organización

Según Ibáñez (2011) menciona lo siguiente: “La comunicación es el “sistema nervioso de la organización”; siendo así, las redes sociales entre los trabajadores de la empresa serán más relevantes, armoniosas y provechosas para la empresa” (p. 68).

Asimismo, al optar por un sistema de comunicación abierto trae consigo mayor participación por parte de los colaboradores, nuevas ideas que permitan optimizar recursos o procesos, etc.

#### **3.2.1.3.3.1 Proceso de la comunicación**

La comunicación es la interacción de dos o más individuos, los cuales puedan comunicarse de manera verbal o no verbal.

El proceso de la comunicación según Costumero (2007) es el siguiente:

- **Propósito:** Donde el emisor desea transmitir su idea.

- **Codificación:** En esta etapa el emisor, convierte su idea en palabras o cualquier otro tipo de comunicación, que pueda reflejarla.
- **Emisión:** La palabra que pensó, pasa a ser expresada y envía el mensaje.
- **Transmisión:** Es el proceso por el cual el envío del mensaje tiene que pasar antes que lo reciba el receptor, esto incluye pasar por barreras que pueden distorsionarlo
- **Recepción:** Es la etapa en donde el individuo recibe el mensaje.
- **Decodificación:** Finalmente, una vez llegado el mensaje al receptor, pasa a descifrarlo y a procesarlo

Mientras que el feedback siempre se dará entre el receptor y emisor para que pueda producirse la comunicación.

#### **3.2.1.3.3.2 Tipos de comunicación**

La comunicación es esencial para toda aquella persona que busca transmitir algo y más aún en el entorno laboral, en el cual es de suma importancia una comunicación asertiva entre compañeros, superiores, áreas, etc.

Según Aamodt (2010) clasifica a la comunicación organizacional de la siguiente manera:

**Comunicación Ascendente:** Es aquella que se da entre subordinados hacia los altos mandos, por lo general lo adecuado dentro de una compañía es mantener una política de “puertas abiertas” en la cual el colaborador puede transmitir sus

inquietudes o problemas directamente a los altos directivos, sin embargo, trae consigo cierto grado de intimidación ante la negativa de este, por ello en algunas ocasiones de opta por una comunicación en serie, en la cual el colaborador transmite sus inquietudes al supervisor, quien a la vez hace llegar el mensaje a los altos mandos, lo que reduciría la demanda de tiempo, considerando el tiempo el cual manejan los gerentes, sin embargo, puede conllevar las siguientes desventajas:

- Pérdida de la esencia y tono del mensaje a medida que pasa de persona a persona.
- Los colaboradores no se sienten cómodos al transmitir malas noticias con sus supervisores, a diferencia de la comunicación con sus compañeros.
- La proximidad física en la cual se encuentren los gerentes y supervisores al transmitir el mensaje.

Es por ello que para evitar estas desventajas, se utilizan los siguientes métodos para facilitar la comunicación ascendente:

- **Encuestas de Actitudes:** Se realizan de forma anual y anónima por un agente externo quien se encarga de enviar las oportunidades de mejora por parte de los colaboradores respecto a salario, condiciones laborales, etc., a la gerencia de los cuales se espera se tome en cuenta para realizar mejoras dentro de la organización.
- **Grupos Focales:** Se reúnen agentes externos con colaboradores de la compañía de manera anónima en la cual expresan sugerencias y opiniones. Luego se transmite la información.
- **Entrevistas de salida:** Es aquella que se realiza a la salida voluntaria de los colaboradores en la cual expresan la razón por la cual dejan la compañía y esta información es muy útil para la compañía.

- **Buzones de sugerencias:** Son buzones que permiten a los colaboradores brinden ideas y sugerencias de mejora de manera anónima.
- Terceros facilitadores: Son personal de la compañía quien se encarga de ser mediador entre los colaboradores y altos mandos.

**Comunicación Descendente:** Es aquella comunicación que se da de los supervisores a los colaboradores, se puede dar las siguientes maneras:

- Tableros de anuncios: Es aquel en el cual se informa sobre asuntos no relacionados al trabajo, sino más bien, beneficios para el colaborador, charlas, etc.
- Manuales de políticas: En dicho manual contiene las políticas y procedimientos que rige en la compañía.
- Boletines informativos: Son aquellos informes que mayormente se envían por correo electrónico para ahorrar costos, sobre temas interesantes no relacionados con el trabajo en sí.
- Intranets: Permite a la compañía tener una plataforma de acceso para todos los colaboradores, en el cual se brinde apoyo, retroalimentación, así como también reducción de consumo de papel y gastos de envío.

### **Comunicación de Negocios:**

Es aquella comunicación que se da entre los colaboradores, la administración y clientes para transmitir la información de negocios, se utilizan los siguientes métodos:

- **Memorando:** Es un método el cual permite comunicarnos con unas más personas en un periodo corto, sin embargo, tiene como desventaja la pérdida de

relevancia del mensaje, siendo déjalo de lado hasta no recibir algún recordatorio por parte del remitente.

- **Llamadas telefónicas:** Con el avance tecnológico ahora es mucho más rápido y menos costoso comunicarnos por este medio, sin embargo, como desventaja se pierde la comunicación no verbal la cual puede traer malos entendidos, pero ahora gracias a las videoconferencias se puede llegar a un gran número de personas y un menor costo.
- **Juntas de Negocios:** Son reuniones periódicas para discutir temas de interés, sin embargo, la demanda de tiempo es considerable por lo que puede causar malestar entre los colaboradores.
- **Diseño de oficinas:** Es el diseño el cual permite que fluya mejor la comunicación entre los colaboradores hasta altos directivos.

**Comunicación Informal:** Es la comunicación que se da en forma de cadena entre los colaboradores, en muchos casos la información se distorsiona a medida que se transmite.

### **3.2.1.3.3.3 Barreras u Obstáculos de la Comunicación**

Es el factor, el cual llega a distorsionar el mensaje e incluso el mensaje nunca puede llegar a ser recibido.

Según Costumero (2007) menciona los siguientes problemas en la comunicación:

#### **Distorsión en la comunicación**

Se da cuando el emisor, decide enviar el mensaje, el cual pasa por ciertas situaciones, las cuales distorsionan el contenido del mensaje, llegando a cambiarlo o procesarlo parcialmente a este proceso le llama el arco de distorsión.

Dividiendo este proceso en diferentes fases podemos decir lo siguiente: la distorsión se puede originar primero en el emisor envía el mensaje, si el conflicto se origina aquí, la culpa es de la persona que envía el mensaje, porque no supo expresarse adecuadamente, ausencia de palabras, lo cual lleva a elegir una palabra incorrecta, poco dominio de lenguaje, etc. También puede originarse entre el emisor y receptor, en esta etapa proviene de factores externos como por ejemplo el ruido. Por último este conflicto se puede presentar en el receptor, cuando el repertorio de este último no aporta para la comprensión del mensaje, como problemas de audición, incomodidad o no genera mayor interés en y procesa solo aquello que le parece importante en ese momento.

### **Barreras del Emisor**

Las barreras que pueden originarse en el emisor son las siguientes:

- Innovación en la comunicación: Lenguaje usado por lo general en los millennials, y que son utilizados por medios tecnológicos como por ejemplo las abreviaturas de palabras, los denominadas "emojis" que expresan ideas o estados de ánimo, cambiar la forma en la que escriben ciertas palabras
- Relación con el receptor: Si la relación es óptima, prolongará la comunicación haciéndola más interesante.
- Descontextualización: Se produce cuando por motivos personales, se decide sacar fuera de contexto el tema.

- Deficiencias en el lenguaje: Normalmente cuando se habla un idioma nuevo o existe problemas para expresar las ideas, el mensaje no suele ser el esperado.

### **Barreras del Receptor**

Mientras que en el receptor sucede lo siguiente:

- Relación con el emisor: Al igual que el caso anterior, la relación que exista complicará el proceso de asimilar el mensaje
- Perjuicios: Cuando se juzga a una persona por comentarios, por pertenecer a un grupo o simplemente por tener ideas diferentes.
- Ausencia de interés: Se origina cuando el receptor cree que la conversación no le aportará nada.
- Defensa psicológica: Consiste cuando el individuo no comparte la manera de pensar y tampoco está abierto a discusiones, lo cual crea una barrera que impide compartir las mismas ideas.

### **3.2.2 Desempeño Laboral**

Según Carvajal et al. (2014) conceptualiza el desempeño de la siguiente manera:

Se entiende el desempeño o rendimiento desde dos perspectivas principales como resultados que son relevantes para las metas de la organización y como conductas evaluables. Como resultados se emplean varios términos para identificar el desempeño: responsabilidad, resultados, obligaciones, tareas y actividades,

objetivos, metas, outputs, propósitos, factores críticos de éxito y competencias y estándares. (p. 53)

El desempeño es el resultado que obtiene las organizaciones por parte de los colaboradores, por ello es muy importante su evaluación para poder cumplir los objetivos de la compañía.

Según Cuevas (2011) indica que el desempeño con las conductas de un individuo dentro de un ambiente laboral, en el cual debe cumplir funciones asignadas, desarrollos de tareas y objetivos previamente planteados.

Lo subdivide en tres aspectos:

- **Atributos del cargo:** Se refiere al conocimiento que tienen sobre las funciones, tareas, experiencias y desenvolvimiento al desarrollar su trabajo.
- **Rasgos Individuales o de conducta:** Aquellos aspectos que son propios de la persona, por ejemplo: responsabilidad, puntualidad, empatía, etc.
- **Factores de Rendimiento:** Se refiere al logro de las metas del puesto, por ejemplo: Eficiencia, eficacia, calidad, etc.

### 3.2.2.1 Evaluación de Desempeño

Ibáñez (2011) menciona lo siguiente:

La evaluación o medida del rendimiento del talento humano es una apreciación sistemática del desempeño de cada trabajador, en función de las tareas que realizan

en su puesto de trabajo en el cumplimiento de las metas y resultados que deben alcanzar y de su potencial en desarrollo. (p. 199)

Werther y Davis (2008) definen que la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima la productividad del empleado y donde puede demostrar su importancia en la empresa.

La evaluación del desempeño, se realiza en un periodo determinado, en el cual se compara el desempeño individual con un nivel previamente establecido, el encargado de esta evaluación será el gerente, supervisor, jefe o similar. El momento en el cual, el nivel de desempeño es inferior al que se espera, es donde se deben tomar acciones correctivas y entrar al círculo de la mejora continua.

Una correcta evaluación y control sobre el desempeño trae las siguientes ventajas:

- **Diseño de puesto y ubicación:** Determinará a las personas que son las más adecuadas para cierto puesto, además de demostrar con que equipo o personas llegan a explotar su rendimiento.
- **Detectar a tiempo problemas potenciales:** Un seguimiento importante, detectaría pequeños problemas que de no ser detectados a tiempo, llegan a comprometer proyectos u objetivos importantes, impactando en el tiempo, recursos, información imprecisa, etc.
- **Incremento en el rendimiento personal:** Una constante evaluación, logrará que el rendimiento personal de un individuo, alcanzar y mantener un nivel promedio y medianamente competitivo y por consiguiente demostrar su potencial.
- **Identificación de los trabajadores con mejor rendimiento:** Terminado la etapa de evaluación del desempeño, se tendrá un feedback de los empleados que

tuvieron mejor rendimiento en el periodo, una vez identificado se pasaría a recompensarlos con incentivos, formarlos, tener más responsabilidades, etc.

Según Cuevas (2014) menciona lo siguiente:

La evaluación del desempeño es un proceso integral, sistemático y continuo, en donde se valora dos aspectos: el conocimiento laboral y también la productividad del trabajador. El comportamiento laboral considera a los conocimientos, destrezas, actitudes y conductas del trabajador en el cumplimiento de sus funciones o actividades laborales y la productividad toma en cuenta los resultados obtenidos en tareas y actividades tales como: oportunidad, cantidad y calidad de trabajo.

### **3.2.2.2 Cumplimiento de Objetivos y Metas**

Según Sánchez (2006) “La razón de la existencia de las organizaciones es la ejecución de una tarea y la consecución de un objetivo en beneficio del individuo y de la sociedad” (p. 79).

Por ello para lograr el éxito de las organizaciones, es importante tener establecidos los objetivos y las metas que se quieren lograr para que así todos los colaboradores tengan un camino al cual seguir.

Según Chaparro (2015) menciona lo siguiente: “Los Objetivos son metas que nos fijamos para comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencias que nos fijamos para calibrar el esfuerzo en el desempeño de una tarea” (p. 11)

Cada empresa se plantea objetivos y metas para luego poder medir su productividad y así poder visualizar los resultados de la operación que se realiza.

Según Reyes (2005) define a los objetivos de la siguiente manera: “Fines que nos proponemos, y entendemos por éstos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad” (p. 29)

### 3.2.2.2.1 Principios de los objetivos

Según Reyes (2016) menciona los siguientes principios:

- **Principio de precisión:** Los objetivos deben ser entendidos por todos los involucrados dejando de lado la ambigüedad.
- **Principio de Cuantificación:** Determinar los objetivos en la mayoría a través de cifras o datos cuantitativos, se observan dos formas:

#### Cuantificación Directa

- Por número: Se refiere por ejemplo a una empresa manufacturera en la cual se defina como objetivo realizar mensualmente 5000 polos.
- Por dinero: Se hace referencia la cantidad monetaria que se busca alcanzar, por ejemplo: Una empresa busca reducir <sup>S/</sup> 1000.00 el recibo del consumo de agua mensual.
- Por porcentaje: Es el medio más conveniente ya que refleja el objetivo de una manera más visible, por ejemplo: Una empresa busca aumentar el 5% de sus ventas con respecto al año anterior.

#### Cuantificación Indirecta

Se utiliza en caso de elementos difícilmente cuantificable como, por ejemplo: la motivación, ética, etc., se puede utilizar los métodos:

- Cuantificar por sus efectos: Se refiere a realizar una comparación entre los efectos que traen ciertas actitudes, por ejemplo: ausentismo, quejas reportadas, etc.

- Por programa: Realizar una comparación de un solo efecto puede generar cierta duda, por ello crear un programa que compare diversos efectos o causas, genera mayor confiabilidad y se puede evaluar de una mejor forma a los colaboradores.
- Por tiempo: Se refiere al hecho de quedar un día exacto el cual deben estar culminadas las tareas, es una forma de indicar que se logró la meta.

### **Fijación Cualitativa**

Esta fijación de metas se refiere al hecho de hacer una comparación de los objetivos definidos con libros o registros para dar a conocer si se alcanzó o no la meta.

### **Principio de la flexibilidad**

Al momento de definir los objetivos lo mejor es establecer un máximo y mínimo en el caso de metas cuantitativas, por ejemplo: Una empresa cuenta con un presupuesto de 500 a 1000 dólares, lo cual permite al área contable poder manejarlo de una manera más flexible, así como también contar con planes sustitutos.

### **Principio de la participación**

Este principio hace mención a la importancia en la participación de todos los integrantes de la organización, ya que todos comparten la responsabilidad de cumplir con el objetivo planteado.

### **Principio de realismo**

Se entiende al hecho de que los objetivos planteados deben ser posibles de alcanzar, sin llegar al extremo de la mediocridad.

### **Principio de la objetividad**

Para poder plantear un objetivo es necesario estudiar la realidad a través de un análisis, dejando de lado las apreciaciones subjetivas.

### **3.2.2.2.2 Conocimiento de los Procesos**

Es el conjunto de actividades las cuales después de ser ejecutadas, tienen por finalidad cumplir un objetivo.

Según Pérez (2004) define a los procesos de la siguiente manera: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p. 51).

Las empresas que son gestionadas por procesos, deberían estar reguladas por auditorías, las cuales asegurarán la calidad en los procesos, además, al implementar la auditoría operativa no solo asegurará la calidad de la misma, sino que también la rentabilidad y estabilidad.

Gestionar una empresa por procesos, significa considerarla como un sistema, en donde se producirán actividades entre sí para lograr un fin.

Un elemento clave para las organizaciones es que los colaboradores conozcan estos procesos y se involucren en ellos, ya que, al conocer parcialmente lo que hace la empresa, no llegan a contemplar un panorama completo del escenario, por el contrario, si se involucran en la mayoría de los procesos, se tendrá un mayor conocimiento a la hora de realizar sus actividades las cuales serán de ayuda para

enfrentarse a posibles riesgos y tomar decisiones que puedan cambiar el rumbo de la situación.

### **3.2.2.2.3 Toma de Decisiones**

Es el proceso en el cual las empresas elijen entre diferentes alternativas, las cuales suelen ser complejas de analizar, ya que abarcan diferentes elementos como cuales serían las ventajas y desventajas posteriores a la elección, sumado a esto aspectos como: la incertidumbre, la carencia de información, objetivos que no se encuentran bien definidos, el tiempo, etc., aumentan la dificultad de dicho proceso.

Según Cañabate (1977) indica que el objetivo principal del proceso de toma de decisiones: “Es ayudarnos a seleccionar la alternativa óptima, aquella de la que podamos razonablemente esperar los mejores resultados, teniendo presente las limitaciones que introducen los recursos disponibles, la incertidumbre y la dificultad de cuantificación” (p. 15).

Según Bernal, Sánchez y Martínez (2007) menciona lo siguiente: “Para una correcta toma de decisiones es conveniente contar con una gran cantidad de información” (p. 19)

Partiendo de dicho concepto, podemos considerar a la toma de decisiones como una herramienta para elegir la mejor opción dentro de nuestro alcance. Cabe mencionar que una buena elección no siempre asegura alcanzar el objetivo.

Según Cañabate (1977) indica los siguientes pasos para la toma de decisiones:

- Identificar los criterios, en esta primera etapa se deben identificar las alternativas que sean más pertinentes para tomar una decisión, se percibe como la mejor solución para alcanzar dicho objetivo, cada decisor poseerá un abanico de

alternativas la cuales ayudarán a alcanzar el mismo, pero se debe centrar en elegir las que mejor se ajusten y omitir las demás.

- Elección de criterios, lo deseable es elegir la más adecuada lo cual es la etapa más complicada del proceso, ya que entra la incertidumbre y juega un papel en contra, por lo tanto, las personas que tendrán la oportunidad de asumir tales responsabilidades, deben ser seleccionadas minuciosamente para conseguir el mejor resultado.

- Análisis, en esta etapa se llega a medir los criterios que han sido identificados como los que mejor se ajustan a dicha meta, para dicho propósito se debe complementar por ejemplo con instrumentos estadísticos, para lograr el mayor nivel de asertividad.

- Decisión, luego de haber encontrado la mejor alternativa y haber descartado las demás, el decisor es el encargado de comunicar su decisión, antes de proceder con la ejecución.

- Ejecución y control, finalmente se ejecuta la decisión llevando un control de la misma, para poder controlar los riesgos y direccionarla hacia el objetivo.

Según Cañabate (1977) menciona lo siguiente con respecto a las decisiones en grupo:

En el pasado, se consideraba a las personas más eficientes a las que podían solucionar sus cosas de manera individual y rápida, los tiempos han cambiado y

trabajar en equipo es fundamental en toda organización y más aún si se requiere tomar decisiones.

La toma de decisiones en grupo demanda más tiempo, la ventaja es que reúne mayor cantidad de información, ideas y experiencias, para que dicho trabajo en equipo pueda funcionar, se necesita un buen clima en el grupo y que las relaciones interpersonales sean excelentes, sin embargo, se sugiere lo siguiente:

- Ser firmes con las ideas, para trabajar en equipo se necesita diferentes ideas, para lo cual, demanda que el individuo domine el tema y no lo ajuste de acuerdo al giro que vaya tomando la discusión.
- Compromiso, estar comprometidos de aportar y evitar conflictos innecesarios que retrasen el trabajo.
- Evitar juzgar deliberadamente, ya que lo que se logrará con eso es romper la confianza de los involucrados y evitar que participen a futuro.
- Evitar prolongadas reuniones, lo ideal es tomarse el tiempo para dialogar y conseguir la mejor decisión, pero si suele prolongarse demasiado, comenzará a cansar a las personas haciendo que pierdan el interés.

Según Keith (1994) menciona los siguientes consejos para conseguir una toma de decisiones en equipo:

- Expresar las ideas con franqueza.
- No juzgar.
- Ser flexible y estar dispuesto a comprometerse.
- Asegurarse que todos los que conforman el equipo comprendan los procedimientos.

- Delimitar un tiempo determinado
- Que todos los integrantes cuenten con toda la información necesaria.

Según Cañabate (1977) indica las siguientes ventajas de las decisiones en grupo:

- Mayor visión del problema en general, al involucrar más personas al proceso, aportarán información que ciertos individuos desconocían y por consiguiente con la información obtenida logren fortalecer sus ideas.
- Incremento intelectual, a medida que se va aportando ideas y escuchando la de los demás, el colaborador va juntando todo tipo de información, la cual en un futuro.
- Mayor número de ideas, lo cual genera más alternativas para la toma de decisiones.
- Mejora el clima laboral, independientemente del motivo de la reunión, promueve la confianza entre los colaboradores y mejora la comunicación entre ellos.

### **3.2.2.3 Eficiencia**

Urcola (2003) dice lo siguiente: "La eficiencia del trabajo en equipo viene determinada por el logro y superación de los objetivos previamente establecidos al menor coste posible" (p. 206).

Se puede decir que la eficiencia es el cumplimiento los objetivos en el menor tiempo y usando la menor cantidad de recursos, para lo cual podemos deducir lo siguiente: Para que una persona llegue a ser *eficiente* primero tiene que ser eficaz, es decir, cumplir con los objetivos.

En definitiva, el mismo concepto aplica a una organización, es eficiente cuando se cumple con los objetivos establecidos al menor tiempo usando menor cantidad de recursos.

#### **3.2.2.3.1 Tipos de eficiencia**

Se puede aplicar en dos conceptos diferentes de la organización, la revista Líder (2014) define los siguientes tipos de eficiencia:

- La eficiencia técnica: Se menciona que este tipo de eficiencia es un concepto tecnológico, la cual se centra de manera cuantitativa, es decir podemos medir que una persona es eficiente, comparando la cantidad de productos o servicios. Mientras más produzca en el output, más eficiente será.
- La eficiencia asignativa: La asignativa, conocida como eficiencia precio se basa en el input, y se considera eficiente cuando se utilizan menos insumos para lograr el máximo nivel de outputs. Este tipo de ventaja permite ahorrar los insumos en la etapa de producción.

Para proceder a la medición de ambos tipo de eficacia, se tiene que partir de un punto de cantidad, para poder compararlo.

#### **3.2.2.3.2 Relación entre los Elementos Conductuales y la eficiencia**

Son los elementos que al ser aplicados en la organización tiene un efecto positivo en desempeño de los colaboradores, siendo su objetivo principal el enfoque en la satisfacción de las necesidades individuales y lograr una sensación de bienestar,

Werther y Davis (2008) menciona los elementos conductuales:

**Empowerment:** Es el proceso mediante el cual se le otorga la oportunidad de que el individuo pueda trabajar con cierto nivel de libertad, transmite poder, autonomía y responsabilidad, la ausencia de éste provoca apatía y que un empleado se desempeñe de manera ineficiente, por el contrario los beneficios son:

- Reduce tiempos, debido a que el empleado puede tomar las decisiones, sin necesidad de preguntar a un grado superior.
- Aumenta las capacidades, conocimientos, sentido de autoestima y autoevaluación.
- Reducción de tareas, la confianza entre el jefe y sus subordinados, disminuye la carga que tiene el primero, creando un espacio para poder asumir nuevas tareas.
- Mejora el clima laboral, creando una atmósfera en la cual todos asumen responsabilidades parecidas e incentivan el apoyo.

Sin embargo, es necesario resaltar que para este proceso el empleado necesita estar capacitado y que está a la altura de asumir tales responsabilidades.

**Diversidad en las tareas:** Las labores cotidianas y monótonas, con el tiempo suelen producir aburrimiento, cuando el individuo asimila este sentimiento, provoca fatiga e incluso errores en su tarea, la mejor manera de contrarrestarlo es existiendo diversidad en sus tareas, al dar variedad a los puestos, evita el aburrimiento y satisface la necesidad de aprender nuevos conocimientos por parte del empleado.

**Relevancia de las tareas:** En la actualidad es un aspecto común, que los trabajadores no sientan la importancia que tienen en sus tareas con proporción a la

empresa. Las actividades forman un proceso y los procesos forman un objetivo, los trabajadores nunca llegan a ver los objetivos y asumen que sus actividades no son esenciales, esto ocurre porque contemplan parcialmente el resultado y no llegan a presenciar la etapa final.

Cuando las tareas se manifiestan de tal manera que el empleado llega a visualizar la importancia de estas, se logra concientizar su relevancia y se genera la manera eficaz de realizarlas.

**Retroalimentación:** Este último elemento es esencial en toda organización, si lo enfocamos hacia los trabajadores, la retroalimentación ayudará a que puedan reconocer si están haciendo bien su trabajo y aumentar la moral, si el feedback recibido es negativo, se tomarán acciones correctivas y evitará mejorar. Si no se proporciona ninguna realimentación, estará en la incertidumbre sobre su desempeño y no habrá razones sólidas para mejorar.

### 3.2.2.3.3 Tiempo de Entrega

El objetivo de toda empresa es aumentar su rentabilidad, por lo cual satisfacer las necesidades del cliente es esencial, entonces partimos de esta pregunta ¿Cómo lograr que el cliente se sienta satisfecho con nosotros?, bueno, existen diversas estrategias y herramientas para conseguir tal objetivo, no obstante, para este punto, nos basaremos en el tiempo de entrega.

Las empresas que cumplan con el tiempo de entrega adecuado, generarán mayor confianza y credibilidad por parte del consumidor final.

### **Just in Time**

El tiempo de entrega es un proceso fundamental para lograr la satisfacción del cliente, una estrategia que ayude a mejorar este proceso es el denominado “Just in time”.

Según Moden (2007) lo define de la siguiente manera: “Es un método para adaptarse a los cambios debidos a las dificultades internas y a las variaciones de la demanda haciendo que todos los procesos produzcan las cosas necesarias en el tiempo necesario y en las cantidades necesarias" (p. 39)

### **Ventajas del Just in Time**

- Siempre estará abastecido con stock suficiente, lo cual cubriría la demanda de los clientes.
- Evitar pasarse de stock cuando no lo necesite y poder reponerlo a tiempo.
- Reduce los costos innecesarios.

Mientras que la principal desventaja vendría al cometer algún error de cálculo, lo que detonaría en una ruptura de stock, el cual impactaría directamente en las ventas y detendría el proceso operativo.

#### **3.2.2.3.4 Insumos de Calidad**

Koch (2006) nos menciona lo siguiente: “Las materias primas e insumos son aquellos materiales que influyen directamente sobre el proceso de producción y que son parte del producto final” (p. 48).

Considerados las entradas de la producción, los insumos son el punto inicial de los productos y de los insumos dependerá la calidad del producto, por lo tanto, en la etapa de producción se necesita contar con insumos de calidad para que el producto final tenga las mismas condiciones.

Cabe la posibilidad de que los insumos pueden ser reemplazados por otros que contengan las características similares o que puedan reemplazar las mismas necesidades.

Por ejemplo, en la industria alimentaria se podría reemplazar fácilmente el pollo por la carne, otro ejemplo conocido es el caso de la mantequilla que puede ser reemplazada por la margarina.

### **3.2.2.3.5 Control**

Es una actividad la cual consiste en hacer un seguimiento del desempeño laboral en la empresa, y dirigirlo correctamente para evitar riesgos, por lo cual se debe comparar con las metas de la empresa.

Según Fernández (2003) menciona lo siguiente:

Uno de los objetivos de control bien definidos son un buen primer paso, pero sin unas técnicas adecuadas que aseguren su cumplimiento podrían quedarse, sólo, en

buenas intenciones. Es imprescindible, pues, diseñar unas técnicas de control capaces de asegurar el cumplimiento de los objetivos. (p.68)

Podríamos considerar al control como una herramienta de control de calidad, sin embargo, para poder llevar un corrector proceso, se necesita complementar con más herramientas, tales como: supervisión, técnicas de control presupuestario, informes estadísticos y apoyo administrativo.

### **Supervisión**

La supervisión consiste en hacer un seguimiento de las actividades de los trabajadores como: comprobar resultados, corregir errores, etc.

Esta etapa demanda mucho tiempo y esfuerzo al supervisor, debido a que tiene que repartir su tiempo equitativamente para supervisar y continuar con sus labores

#### **3.2.2.4 Calidad del trabajo**

Se entiende por calidad al nivel de conformidad que se espera llegar, tal punto sirve como referencia para medir la calidad en el trabajo, por ejemplo, si se desea medir el operario de costura, se evaluará cuantas prendas produzca al día o en el caso de un cajero se evaluará tiempo que demora en cuadrar su caja y su margen de error. Por lo cual llegamos a la conclusión que la calidad se puede medir con un punto referencial, pero es será diferente según sea el caso.

### **Principios de la administración de la calidad**

Esponda, Penalva, Palavicini y Navarrete (2005) mencionan lo siguiente: “Lo importante para una organización es contar con un conjunto ordenado de principios que den forma a un sistema cultural que haga coherente el comportamiento de quienes la integran” (p. 44).

#### **3.2.2.4.1 Estándar de Calidad**

Esponda, Penalva, Palavicini y Navarrete (2005) mencionan lo siguiente sobre las exigencias de la Norma ISO 9000:2000:

- Comprender las necesidades actuales y futuras del cliente.
- Satisfacer los requisitos de los clientes.
- Esforzarse por exceder las expectativas de los clientes.
- Establecer mediciones de grado de satisfacción de sus clientes.
- Contar con un sistema de comunicación permanente con sus clientes para facilitar quejas o cualquier tipo de retroalimentación. (p. 45)

Como se puede observar, el principal objetivo de la norma es cumplir con las expectativas del cliente, para luego sobrepasar su necesidad y quedar posicionado.

Es importante también la etapa post-compra en la cual, se debe aplicar un seguimiento sobre el comportamiento del consumidor con el producto final o servicio.

Esponda, Penalva, Palavicini y Navarrete (2005) indican los siguientes elementos a tener en cuenta:

- **Liderazgo**, es de saber que los líderes de las empresas son los que tomarán las riendas de la empresa y se encargarán de dirigir a los demás hacia los objetivos. Según estudios, los mandos medios y demás colaboradores suelen adaptarse y prestarles suficiente atención a los sistemas de calidad, mientras que lo contrario sucede en los directivos, debido a la carga y decisiones que manejan, dejan este sistema en segundo plano, lo cual es un error, ya que de ser tomado es una oportunidad para crear una cultura enfocada en la calidad, por lo cual se considera uno de los retos más importantes el imponer el sistema de gestión de calidad en los directivos.

- **Involucración del Personal**, enfocarse en satisfacer a los trabajadores es un aspecto importante de cara al clima laboral, involucrarlos en las decisiones, sistemas y reuniones para aportar ideas, crea una atmósfera en la cual se siente integrados y valorados por la empresa, lo cual motivará a cuidar la calidad en los procesos y fomentar el trabajo en equipo.

- **Enfoque basado en procesos**, llamamos proceso al conjunto de actividades, este enfoque consiste en dejar de trabajar en funciones y centrarse en trabajar en procesos, lo cual produce una orientación vertical en la empresa.

#### **3.2.2.4.2 Retroalimentación**

La retroalimentación es una parte importante en el proceso de evaluación de desempeño, ya que permite visualizar falencias y fortalezas de cada miembro de la

organización, abriendo el dialogo y así poder expresar nuestras opiniones que permitan mejorar los procesos, y de esta manera tomar mejores decisiones.

Según Ibáñez (2011) menciona lo siguiente con respecto a la evaluación de desempeño: “Parte del proceso es comunicar al talento humano la forma en que está desempeñando su trabajo y cuál es su nivel de cumplimiento” (p.199).

De esta manera se puede implementar planes de mejora, además de poder detectar necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007) mencionan lo siguiente respecto a la retroalimentación: “La retroalimentación es la información dada a alguien para evaluar sus actos o verificar lo que entendió” (p. 35).

### 3.3 Glosario de términos

- **Ambiente laboral:** Es el entorno físico en el cual los colaboradores realizan sus labores.
- **Calidad:** Es un elemento indispensable para poder comparar y medir el desempeño.
- **Clima Organizacional:** Conjunto de elementos (estilo de liderazgo, condiciones físicas, relaciones interpersonales, etc.) que interactúan con la persona y es esta última quien a través de su percepción emite un juicio e influye en su comportamiento.
- **Comunicación en serie:** Es una forma de comunicación en la cual se transmite el mensaje de persona en persona, por ejemplo: Un trabajador transmite su inquietud a su supervisor, este último comparte el mensaje con su jefe y finalmente este se lo comunica al gerente de área.
- **Condiciones físicas:** Son el conjunto de elementos que interactúan con las personas como: iluminación, sonido, temperatura, mobiliario y herramientas que cuentan para desempeñar su labor.
- **Conflictos interpersonales:** Se da cuando dos a más personas interactúan entre sí, debatiendo su forma de ver las cosas, lo cual es positivo si se respeta las ideas de los demás, entendiendo que cada uno tiene sus propias necesidades, objetivos y sentimientos.
- **Control:** Es una medida la cual es opta para poder medir el desempeño o cumplimiento de una tarea o actividad.
- **Cultura Organizacional:** Es lo que caracteriza (personalidad) de una organización, el cual está conformado por la costumbre, hábitos de las personas quien lo conforman.

- **Desempeño laboral:** Es la medición del rendimiento o productividad del que hacer de una persona o área.
- **Eficacia:** Es cumplir una labor a tiempo, sin considerar los métodos que tomo para realizarlo.
- **Eficiencia:** Es cumplir con los objetivos planteados, en menor tiempo y menor uso de los recursos.
- **Empowertment:** Proceso en el cual una persona recibe autonomía para realizar una labor o actividad.
- **Identidad laboral:** Se da cuando una persona se ve reflejada con alguien o una organización ya que comparten los mismos valores, creencias, etc.
- **Liderazgo:** Es la capacidad de influir en los demás ya sea de manera positiva o negativa, quien enrumba el camino de un grupo de personas.
- **Logro de objetivos:** Son el cumplimiento de tareas o aspiraciones planteadas en un tiempo y ambiente.
- **Metas:** Son la totalidad de objetivos que nos fijamos a lo largo de nuestra vida personal o al realizar una actividad dentro de una organización.
- **Multiculturalismo:** Es el conjunto de diversas culturas que conviven dentro de una organización.
- **Objetivos:** Son aspiraciones que se plantean en un corto tiempo, los cuales se dan de manera progresiva, son medibles, específicas y tiene como fin alcanzar una meta.
- **Percepción:** Es el juicio de valor que cada uno realiza influenciado por las costumbres, hábitos, sentidos, etc.
- **Procesos:** Es el conjunto de etapas o fases en un orden y tiempo determinado.

- **Retroalimentación:** Es una herramienta vital al momento de realizar una evaluación de desempeño en el cual se transmite a la persona evaluada los resultados del control que se realizó para que juntos puedan idear mejores formas de realizar su actividad.
- **Toma de decisiones:** Es la capacidad de elegir la mejor opción entre varias alternativas o formas de hacer las cosas.
- **Valores compartidos:** Son los valores que prevalecen en una organización de manera conjunta.

## CAPITULO III

### HIPOTESIS Y VARIABLES

#### 4.1 Hipótesis General

El Clima Organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

#### 4.2 Hipótesis Específicas

- a) El ambiente laboral influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.
- b) La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.
- c) Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

#### 4.3 Identificación de variables

##### 3.3.1 Variable independiente:

Clima Organizacional

##### 4.3.1 Variable dependiente:

Desempeño laboral

#### 4.4 Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Variable independiente: Clima Organizacional	1. Ambiente laboral 2. Cultura Organizacional 3. Relaciones Interpersonales
Variable dependiente: Desempeño laboral	1. Eficiencia 2. Calidad de trabajo 3. Logro de objetivos

#### 4.5 Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿Cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C..?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a. ¿Cómo el ambiente laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.?</p> <p>b. ¿Cómo la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.?</p> <p>c. ¿Cómo las relaciones interpersonales influyen en el desempeño de los trabajadores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Demostrar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Demostrar si el ambiente laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.</p> <p>b. Demostrar si la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.</p> <p>c. Demostrar si las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Conocer si el clima Organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a. El ambiente laboral influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C</p> <p>b. La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Alimentaria D' Julia S.A.C</p> <p>c. Las Relaciones Interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Alimentaria D' Julia</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p>1. Clima Organizacional (V1)</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>2 Desempeño laboral (V2)</p>	<p>1.1 Ambiente laboral</p> <p>1.2 Cultura Organizacional</p> <p>1.3 Relaciones Interpersonales</p> <p>2.1 Eficiencia</p> <p>2.2 Calidad de trabajo</p> <p>2.3 Logro de objetivos</p>

## CAPITULO VI

### METODOLOGÍA

#### 5.1 Tipo de investigación

Este trabajo de investigación se enmarca dentro de una investigación descriptiva y correlacional, con un enfoque cuantitativo debido a que describe hechos y explica la relación entre las variables de investigación.

##### **Descriptiva:**

Según Hernández (2006) define a la investigación descriptiva de la siguiente manera: “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 102).

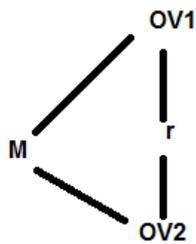
El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo

##### **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.

#### 5.2 Diseño de la investigación

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



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Clima Organizacional

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

### 5.3 Unidad de análisis

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

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la Empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

### 5.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 80 trabajadores.

### 5.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de clientes, trabajadores y jefes con relación a la variable: Desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

## 5.6 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de colaboradores, (dado que son 80).

Asimismo, se determinará para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los estudiantes se trabajará 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 (95% de confianza)

**p** = 0.50 (probabilidad de éxito)

**q** = 0.50 (probabilidad de fracaso)

**e** = 0.05 error permisible

**N** = 80 colaboradores

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50) (0.50) (80)] / [(0.05)^2 - (80 - 1)] + [(1.96)^2 (0.50) (0.50)]$$

$$\boxed{n = 66}$$

Tamaño de muestra será de 66 colaboradores.

## 5.7 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: desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa

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

Los datos que fueron obtenidos tras la aplicación de instrumentos y técnicas mencionados anteriormente, fueron ordenados y tabulados para poder realizar el análisis.

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

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

El resultado de la contrastación de las hipótesis, permitió nos permitió sostener las bases para formular las conclusiones de investigación, y de esta manera tener la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADO

#### 6.1 Análisis e Interpretación de Resultados

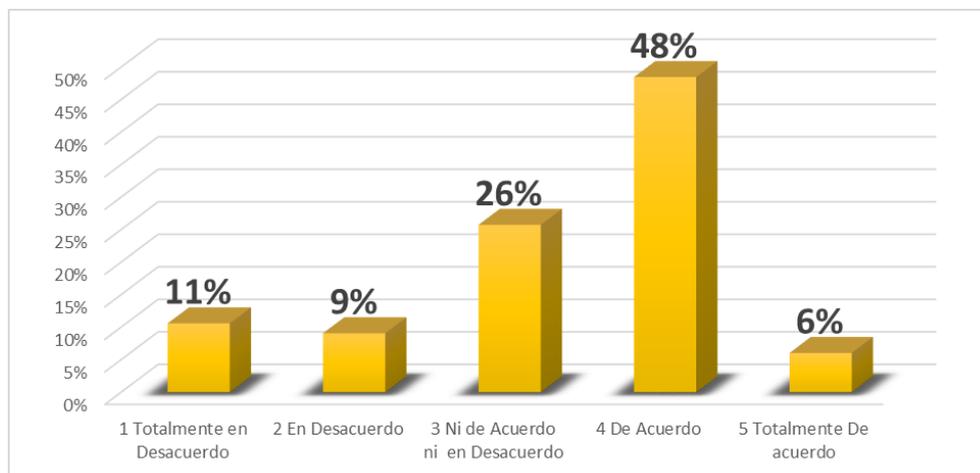
De la encuesta aplicada como instrumento de recolección de datos se presenta la siguiente información:

**Tabla N° 1**

**¿CONSIDERA USTED QUE LAS CONDICIONES FÍSICAS DE SU PUESTO DE TRABAJO (ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN, ESPACIO, TEMPERATURA, ETC.) SON LAS ADECUADAS?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	11%
2 En Desacuerdo	6	9%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	26%
4 De Acuerdo	32	48%
5 Totalmente De acuerdo	4	6%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 1**

**¿CONSIDERA USTED QUE LAS CONDICIONES FÍSICAS DE SU PUESTO DE TRABAJO (ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN, ESPACIO, TEMPERATURA, ETC.) SON LAS ADECUADAS?**

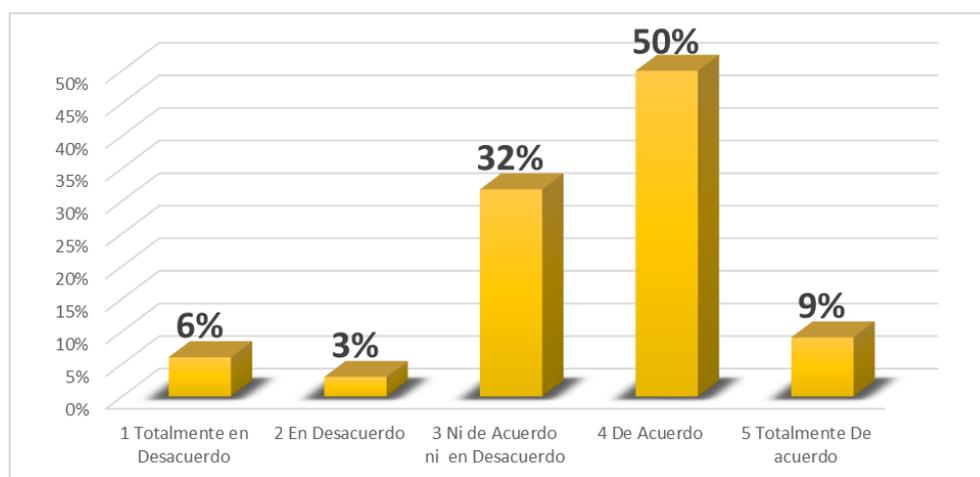
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 6% está totalmente de acuerdo sobre las condiciones físicas de su puesto de trabajo, el 48 % se encuentra de acuerdo, con 26% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 9% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 11% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 2**

**¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LAS HERRAMIENTAS QUE POSEE PARA REALIZAR SUS LABORES?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	6%
2 En Desacuerdo	2	3%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	32%
4 De Acuerdo	33	50%
5 Totalmente De acuerdo	6	9%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 2**

**¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LAS HERRAMIENTAS QUE POSEE PARA REALIZAR SUS LABORES?**

En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 9% está satisfecho con las herramientas que posee para realizar su labor, el 50% se encuentra de acuerdo, con

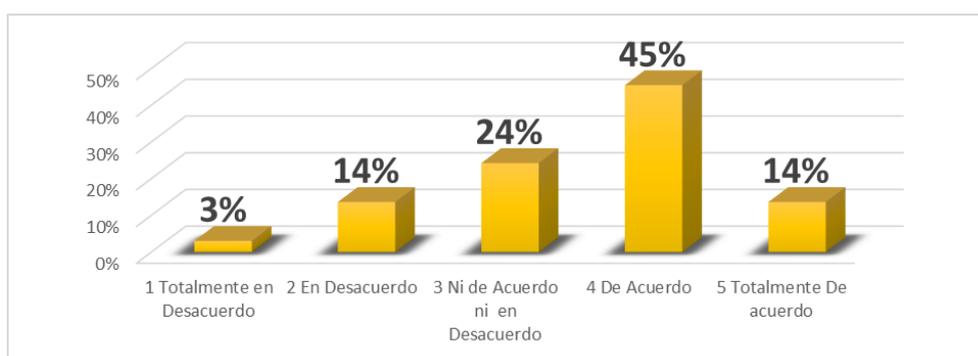
32% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 3% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 3**

**¿CONSIDERA USTED QUE LA ORGANIZACIÓN LE BRINDA SEGURIDAD DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	3%
2 En Desacuerdo	9	14%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	24%
4 De Acuerdo	30	45%
5 Totalmente De acuerdo	9	14%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 3**

**¿CONSIDERA USTED QUE LA ORGANIZACIÓN LE BRINDA SEGURIDAD DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO?**

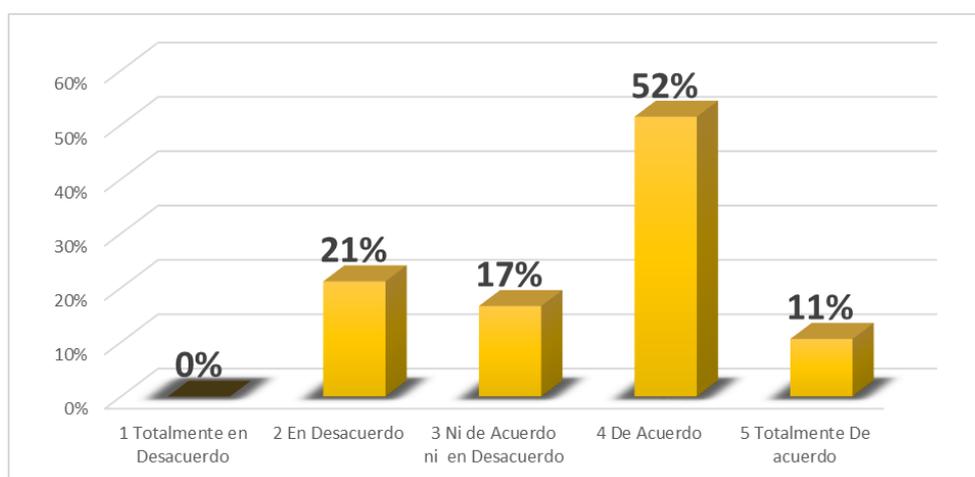
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 14% está totalmente de acuerdo sobre las condiciones de seguridad de su puesto de trabajo, el 45% se encuentra de acuerdo, con 24% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 14% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 3% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 4

**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UN ADECUADO LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	14	21%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	17%
4 De Acuerdo	34	52%
5 Totalmente De acuerdo	7	11%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 4

**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UN ADECUADO LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?**

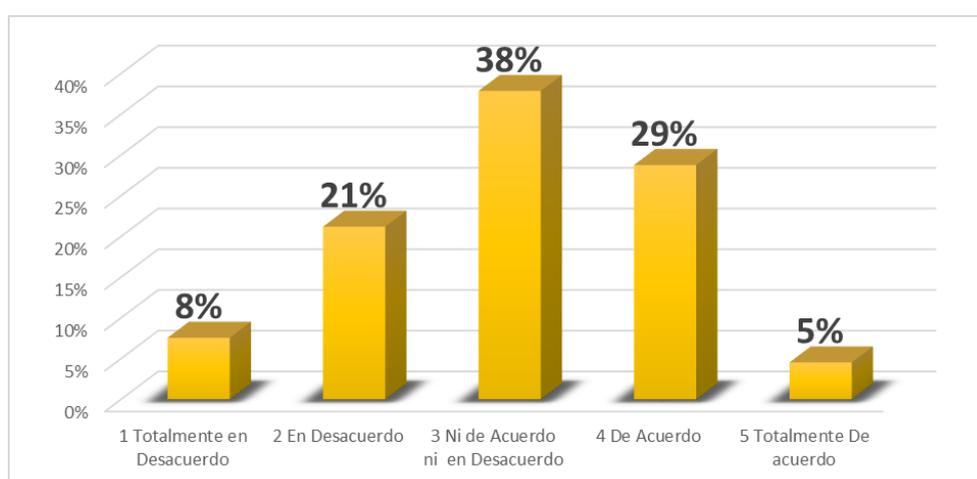
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 11% está totalmente sobre el liderazgo que prima en la organización, el 52% se encuentra de acuerdo, con 17% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 21% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 5

**¿EXISTEN CONFLICTOS INTERPERSONALES QUE AFECTAN DE MANERA NEGATIVA SU DESEMPEÑO O EL DE SUS COMPAÑEROS?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	5	8%
2 En Desacuerdo	14	21%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	25	38%
4 De Acuerdo	19	29%
5 Totalmente De acuerdo	3	5%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5

**¿EXISTEN CONFLICTOS INTERPERSONALES QUE AFECTAN DE MANERA NEGATIVA SU DESEMPEÑO O EL DE SUS COMPAÑEROS?**

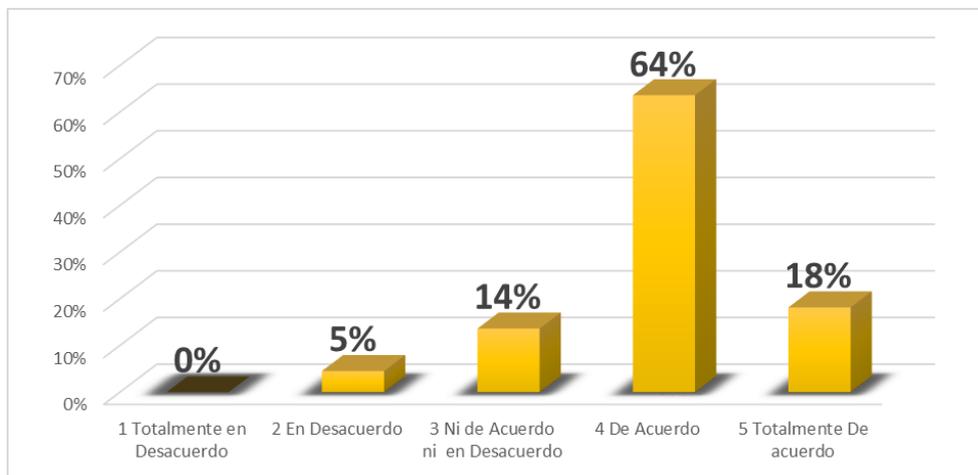
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 5% considera que existen conflictos interpersonales que afectan de manera negativa su desempeño o el de sus compañeros, el 29% se encuentra de acuerdo, con 38% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 21% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 8 % se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 6**

**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA COMUNICACIÓN FLUIDA CON SUS SUPERIORES?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	3	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	14%
4 De Acuerdo	42	64%
5 Totalmente De acuerdo	12	18%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 6**

**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA COMUNICACIÓN FLUIDA CON SUS SUPERIORES?**

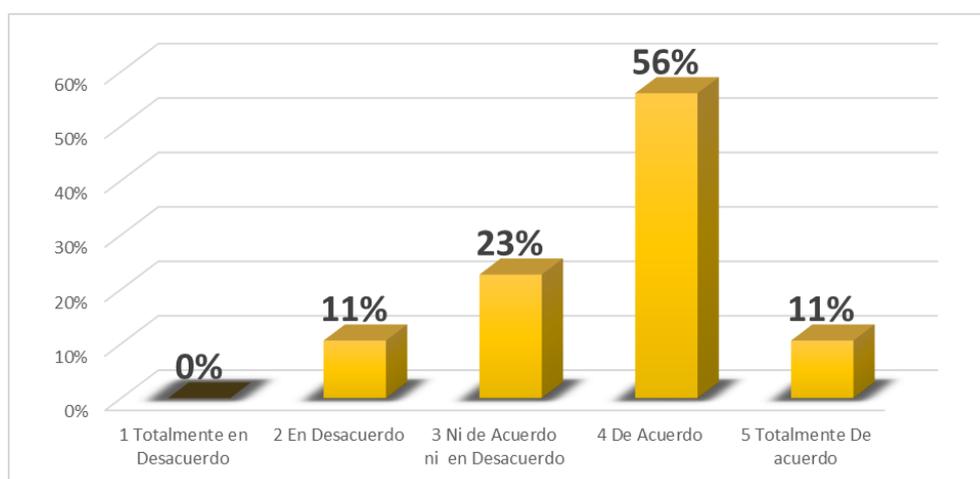
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 18% considera que existen una comunicación fluida con sus superiores, el 64% se encuentra de acuerdo, con 14% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 5% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0 % se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 7

**¿CONSIDERA USTED QUE LOS ALTOS MANDOS SE PREOCUPAN POR TRANSMITIR Y/O DIFUNDIR BUENOS HÁBITOS Y COSTUMBRES?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	7	11%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	23%
4 De Acuerdo	37	56%
5 Totalmente De acuerdo	7	11%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7

**¿CONSIDERA USTED QUE LOS ALTOS MANDOS SE PREOCUPAN POR TRANSMITIR Y/O DIFUNDIR BUENOS HÁBITOS Y COSTUMBRES?**

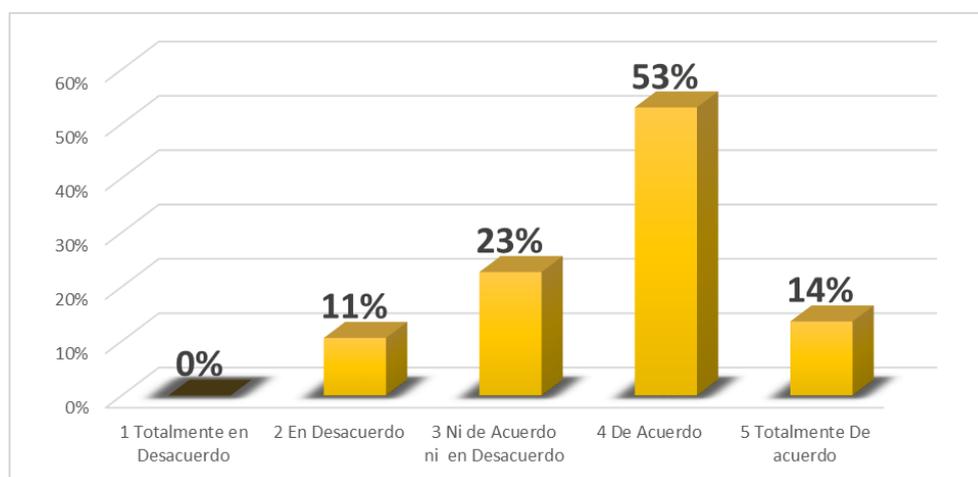
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 11% considera que los altos mandos se preocupan por transmitir y/o difundir buenos hábitos y costumbres, el 56% se encuentra de acuerdo, con 23% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 11% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 8**

**¿CONSIDERA USTED QUE LOS ALTOS MANDOS SE PREOCUPAN POR TRANSMITIR VALORES?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	7	11%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	23%
4 De Acuerdo	35	53%
5 Totalmente De acuerdo	9	14%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 8**

**¿CONSIDERA USTED QUE LOS ALTOS MANDOS SE PREOCUPAN POR TRANSMITIR VALORES?**

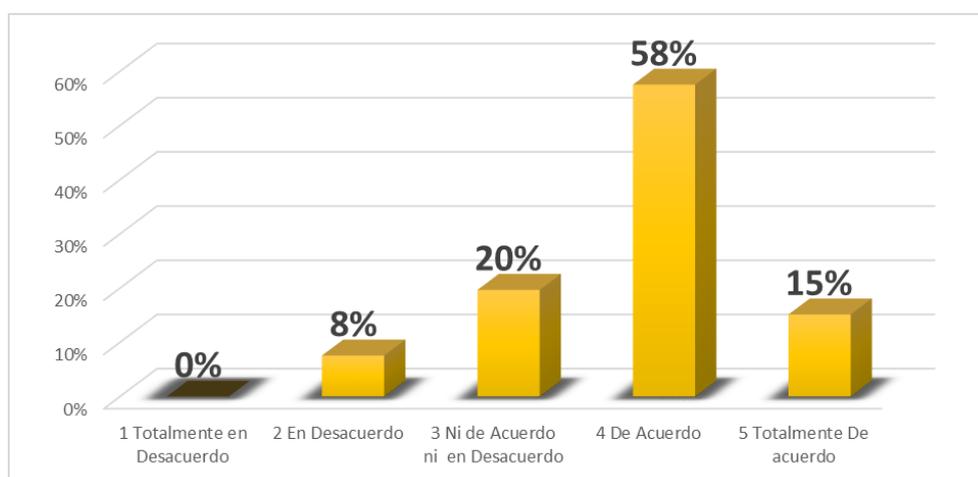
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 14% considera que los altos mandos se preocupan por transmitir y/o difundir buenos hábitos y costumbres, el 53% se encuentra de acuerdo, con 23% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 11% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9

**¿PERCIBE USTED QUE LOS ALTOS MANDOS SE PREOCUPAN POR DIRECCIONAR A LA ORGANIZACIÓN HACIA UNA ADECUADA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	5	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	20%
4 De Acuerdo	38	58%
5 Totalmente De acuerdo	10	15%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9

**¿PERCIBE USTED QUE LOS ALTOS MANDOS SE PREOCUPAN POR DIRECCIONAR A LA ORGANIZACIÓN HACIA UNA ADECUADA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

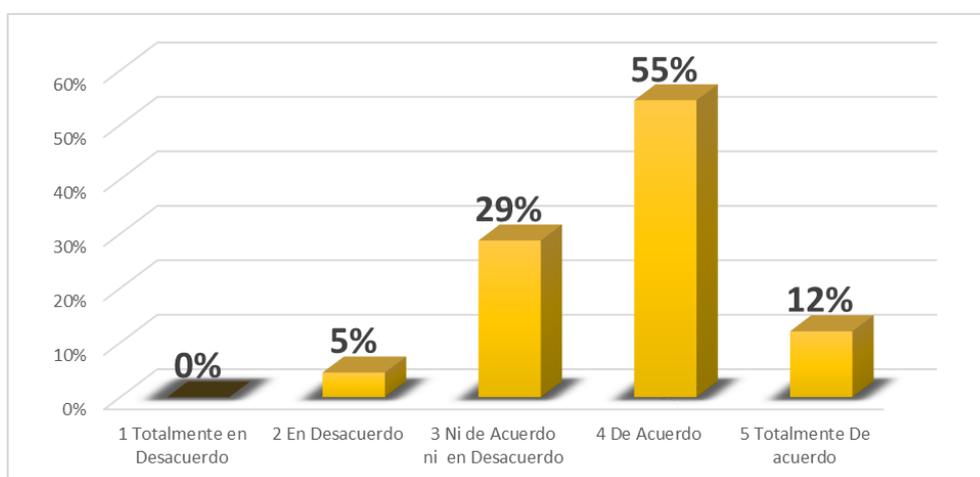
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 15% considera que los altos mandos se preocupan por direccionar a la organización hacia una adecuada cultura adecuada, el 58% se encuentra de acuerdo, con 20% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 8% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 10

**¿CONSIDERA USTED QUE LAS METAS ESTAN CLARAS AL MOMENTO DE REALIZAR SUS LABORES?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	3	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	29%
4 De Acuerdo	36	55%
5 Totalmente De acuerdo	8	12%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10

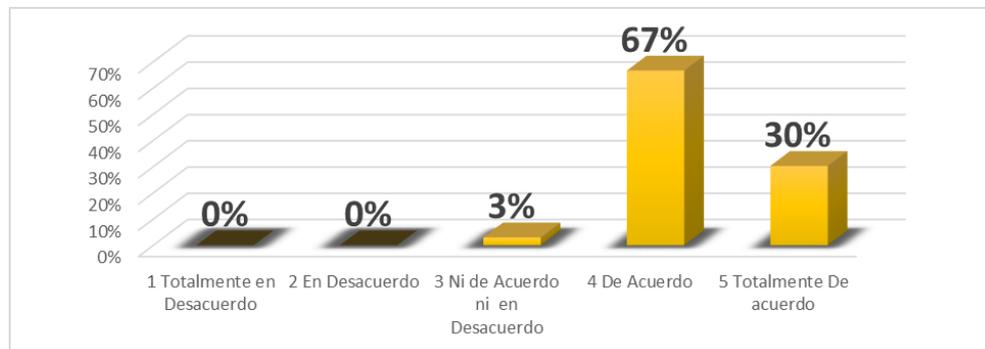
**¿CONSIDERA USTED QUE LAS METAS ESTAN CLARAS AL MOMENTO DE REALIZAR SUS LABORES?**

En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 12% considera que las metas están claras al momento de realizar sus labores, el 55% se encuentra de acuerdo, con 29% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 5% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 11****¿CONOCE USTED LOS PROCESOS QUE IMPLICA REALIZAR SU LABOR?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	3%
4 De Acuerdo	44	67%
5 Totalmente De acuerdo	20	30%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 11****¿CONOCE USTED LOS PROCESOS QUE IMPLICA REALIZAR SU LABOR?**

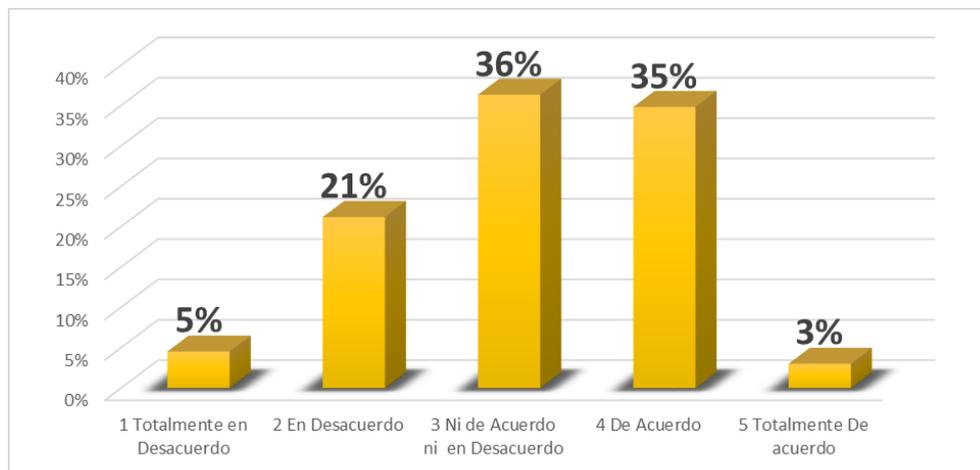
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 30% conoce los procesos que implica realizar su labor, el 67% se encuentra de acuerdo, con 3% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 0% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0 % se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 12

**¿CONSIERA USTED QUE EXISTE UNA BUENA TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	5%
2 En Desacuerdo	14	21%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	36%
4 De Acuerdo	23	35%
5 Totalmente De acuerdo	2	3%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

**¿CONOCE USTED LOS PROCESOS QUE IMPLICA REALIZAR SU LABOR?**

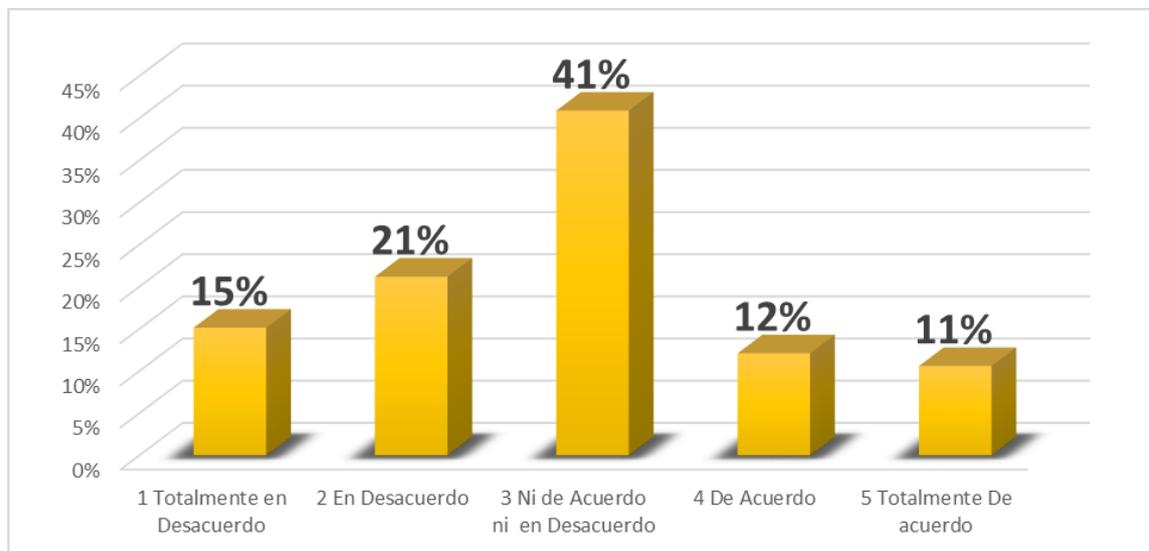
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 3 % conoce los procesos que implica realizar su labor, el 35 % se encuentra de acuerdo, con 36 % ni acuerdo ni en desacuerdo, el 21 % se encuentra en desacuerdo y finalmente un 5 % se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 13

**¿CONSIDERA USTED QUE CUMPLE CON LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE MANERA OPTIMA?**

Fuente: Elaboración propia

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	10	15%
2 En Desacuerdo	14	21%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	27	41%
4 De Acuerdo	8	12%
5 Totalmente De acuerdo	7	11%
Total	66	100%



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

**¿CONSIDERA USTED QUE CUMPLE CON LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE MANERA OPTIMA?**

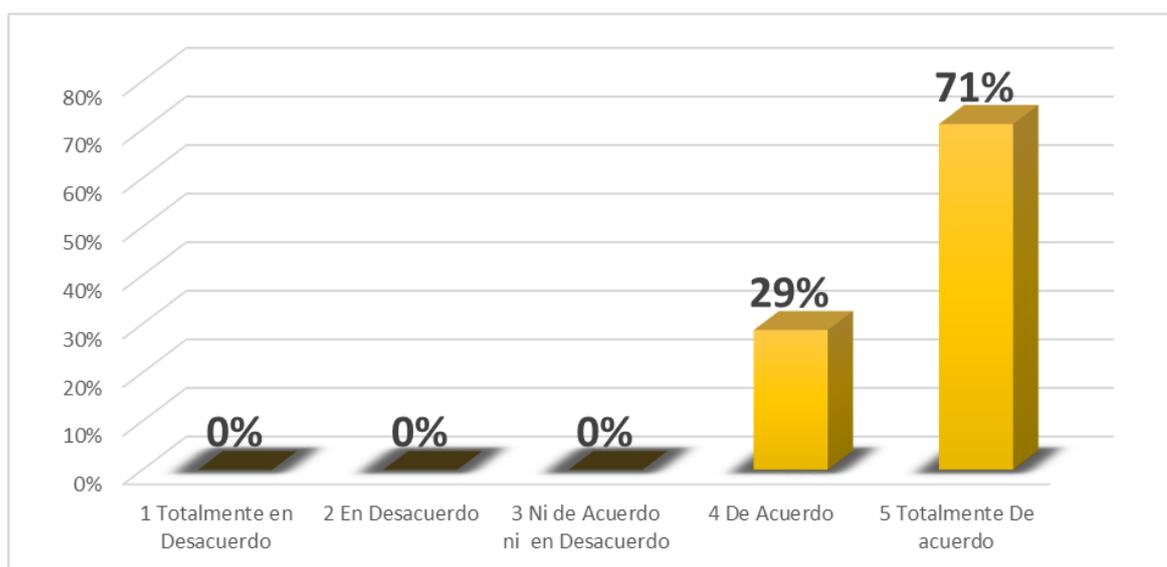
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 11 % considera que cumplen con los tiempos de entrega de manera óptima, el 12 % se encuentra de acuerdo, con 41 % ni acuerdo ni en desacuerdo, el 21 % se encuentra en desacuerdo y finalmente un 15 % se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 14

**¿CONSIERA USTED QUE LOS INSUMOS UTILIZADOS EN LA ORGANIZACIÓN SON DE CALIDAD?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
4 De Acuerdo	19	29%
5 Totalmente De acuerdo	47	71%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14

**¿CONSIERA USTED QUE LOS INSUMOS UTILIZADOS EN LA ORGANIZACIÓN SON DE CALIDAD?**

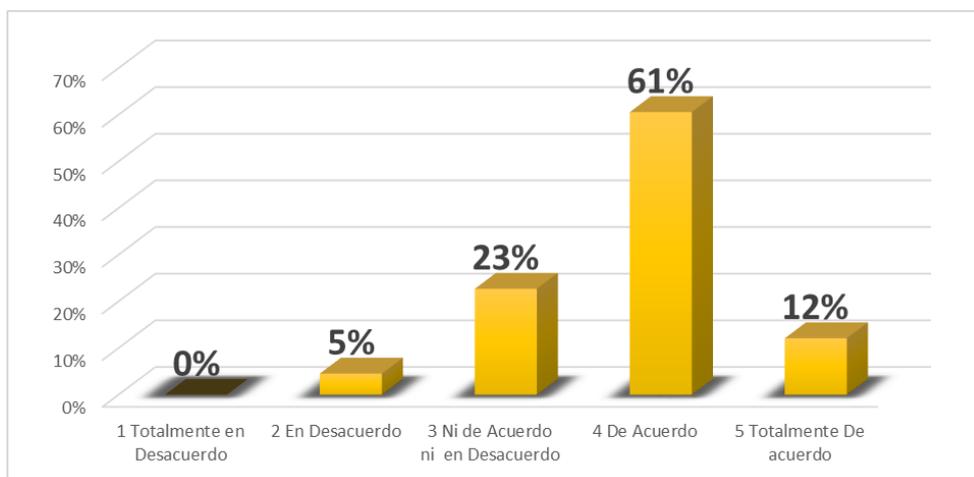
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 71 % considera que los insumos utilizados son de calidad, el 29% se encuentra de acuerdo, con 0 % ni acuerdo ni en desacuerdo, el 0% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

**¿CONSIDERA USTED QUE LA ORGANIZACIÓN REALIZA UNA CORRECTA SUPERVISIÓN DE SU DESEMPEÑO?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	3	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	23%
4 De Acuerdo	40	61%
5 Totalmente De acuerdo	8	12%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15

**¿CONSIDERA USTED QUE LA ORGANIZACIÓN REALIZA UNA CORRECTA SUPERVISIÓN DE SU DESEMPEÑO?**

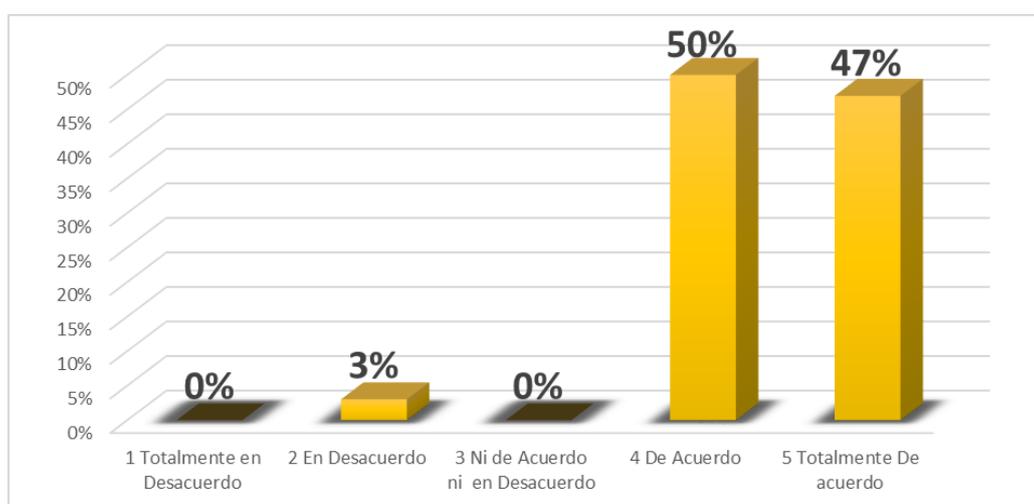
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 12 % considera que se realiza una correcta supervisión del desempeño de los colaboradores, el 61% se encuentra de acuerdo, con 23 % ni acuerdo ni en desacuerdo, el 5 % se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0 % se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 16

**¿CONSIDERA USTED QUE CONTAR CON ESTÁNDARES DE CALIDAD MEJORARÍA SU DESEMPEÑO?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	2	3%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
4 De Acuerdo	33	50%
5 Totalmente De acuerdo	31	47%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16

**¿CONSIDERA USTED QUE CONTAR CON ESTÁNDARES DE CALIDAD MEJORARÍA SU DESEMPEÑO?**

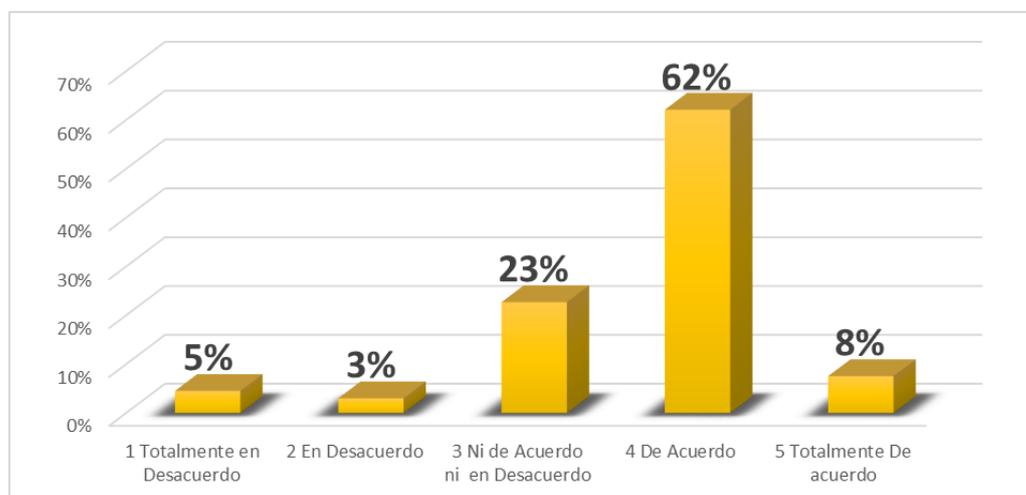
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 47 % considera que contar con estándares de calidad mejoraría su desempeño, el 50 % se encuentra de acuerdo, con 0 % ni acuerdo ni en desacuerdo, el 3 % se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0 % se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 17

**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA ADECUADA RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DE SUS SUPERIORES AL PRESENTARSE ALGUNA INCONFORMIDAD EN SU LABOR?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	5%
2 En Desacuerdo	2	3%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	23%
4 De Acuerdo	41	62%
5 Totalmente De acuerdo	5	8%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17

**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA ADECUADA RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DE SUS SUPERIORES AL PRESENTARSE ALGUNA INCONFORMIDAD EN SU LABOR?**

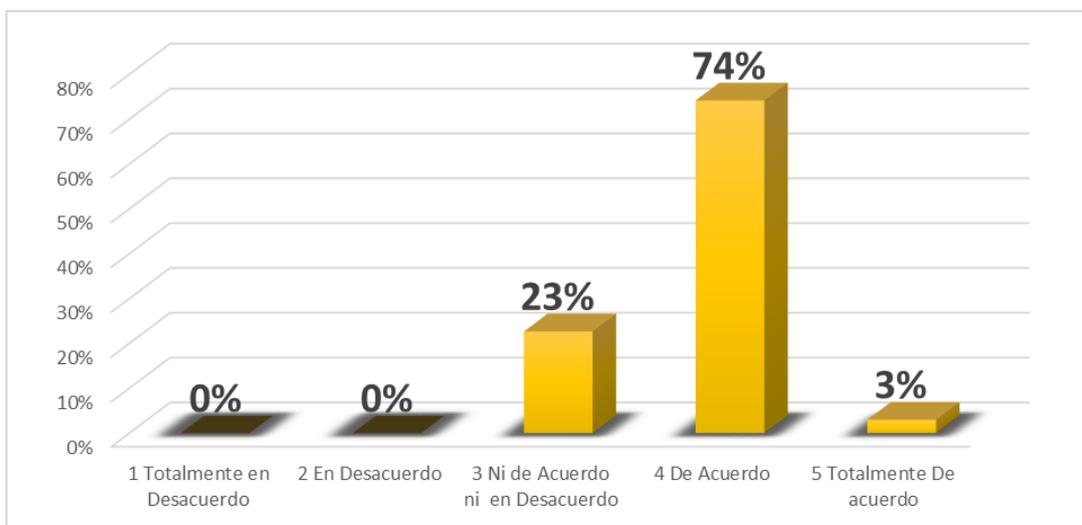
En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 8% considera que existe una buena retroalimentación por parte de sus superiores, el 62% se encuentra de acuerdo, con 23% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 3% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 5% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

**¿CONSIDERA USTED QUE SU TRABAJO CUMPLE DE MANERA ÓPTIMA LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN?**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	23%
4 De Acuerdo	49	74%
5 Totalmente De acuerdo	2	3%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18

**¿CONSIDERA USTED QUE SU TRABAJO CUMPLE DE MANERA ÓPTIMA LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN?**

En el presente gráfico se observa que de los encuestados el 3% considera que cumple de manera óptima con los requisitos establecidos por la organización, el 74% se encuentra de acuerdo, con 23% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 0% se encuentra en desacuerdo y finalmente un 0% se encuentra totalmente en desacuerdo.

## 6.2 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

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

Donde

$f_0$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

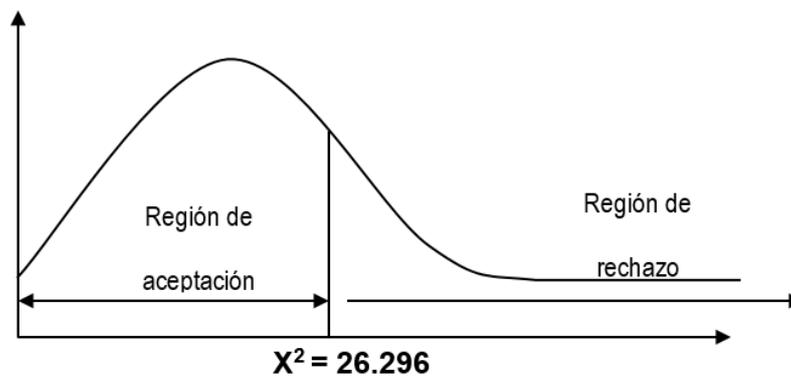
A	B	C	D	E	$n_1$
F	G	H	I	J	$n_2$
K	L	M	N	O	$n_3$
P	Q	R	S	T	$n_4$
U	V	W	X	Y	$n_5$
$n_6$	$n_7$	$n_8$	$n_9$	$n_{10}$	$n$

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

### 1. Región de Rechazo

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

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



## 2. Hipótesis Específicas

### Primera Hipótesis Específica

#### Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>

El ambiente laboral influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

#### Hipótesis Nula H<sub>0</sub>

El ambiente laboral no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

#### Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla N° 19**

**FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

		Pregunta 11 ¿Conoce usted los procesos que implica realizar su labor?					
Pregunta 1 ¿Considera usted que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, temperatura, etc.) son las adecuadas?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0	2	3	2	7
	<b>En desacuerdo</b>	0	0	0	2	4	6
	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0	0	17	0	17
	<b>De acuerdo</b>	0	0	0	18	14	32
	<b>totalmente de acuerdo</b>	0	0	0	4	0	4
	<b>Total</b>	0	0	2	44	20	66

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20

## FRECUENCIAS ESPERADAS DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

	Pregunta 11 ¿Conoce usted los procesos que implica realizar su labor?						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total	
Pregunta 1 ¿Considera usted que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, temperatura, etc.) son las adecuadas?	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0.00	0.00	0.21	4.67	2.12	7.00
	<b>En desacuerdo</b>	0.00	0.00	0.18	4.00	1.82	6.00
	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0.00	0.00	0.52	11.33	5.15	17.00
	<b>De acuerdo</b>	0.00	0.00	0.97	21.33	9.70	32.00
	<b>totalmente de acuerdo</b>	0.00	0.00	0.12	2.67	1.21	4.00
	<b>Total</b>	0.00	0.00	2.00	44.00	20.00	66.00

Fuente: Elaboración propia

Resolviendo la Chi – Cuadrada, se observa:

**Tabla N° 21**

**CHI CUADRADA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0	0.00	0.00	0.00	0.00
3	2	0.21	1.79	3.20	15.07
4	3	4.67	-1.67	2.78	0.60
5	2	2.12	-0.12	0.01	0.01
6	0	0.00	0.00	0.00	0.00
7	0	0.00	0.00	0.00	0.00
8	0	0.18	-0.18	0.03	0.18
9	2	4.00	-2.00	4.00	1.00
10	4	1.82	2.18	4.76	2.62
11	0	0.00	0.00	0.00	0.00
12	0	0.00	0.00	0.00	0.00
13	0	0.52	-0.52	0.27	0.52
14	17	11.33	5.67	32.11	2.83
15	0	5.15	-5.15	26.54	5.15
16	0	0.00	0.00	0.00	0.00
17	0	0.00	0.00	0.00	0.00
18	0	0.97	-0.97	0.94	0.97
19	18	21.33	-3.33	11.11	0.52
20	14	9.70	4.30	18.52	1.91
21	0	0.00	0.00	0.00	0.00
22	0	0.00	0.00	0.00	0.00
23	0	0.12	-0.12	0.01	0.12
24	4	2.67	1.33	1.78	0.67
25	0	1.21	-1.21	1.47	1.21
					<b>33.37</b>

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

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

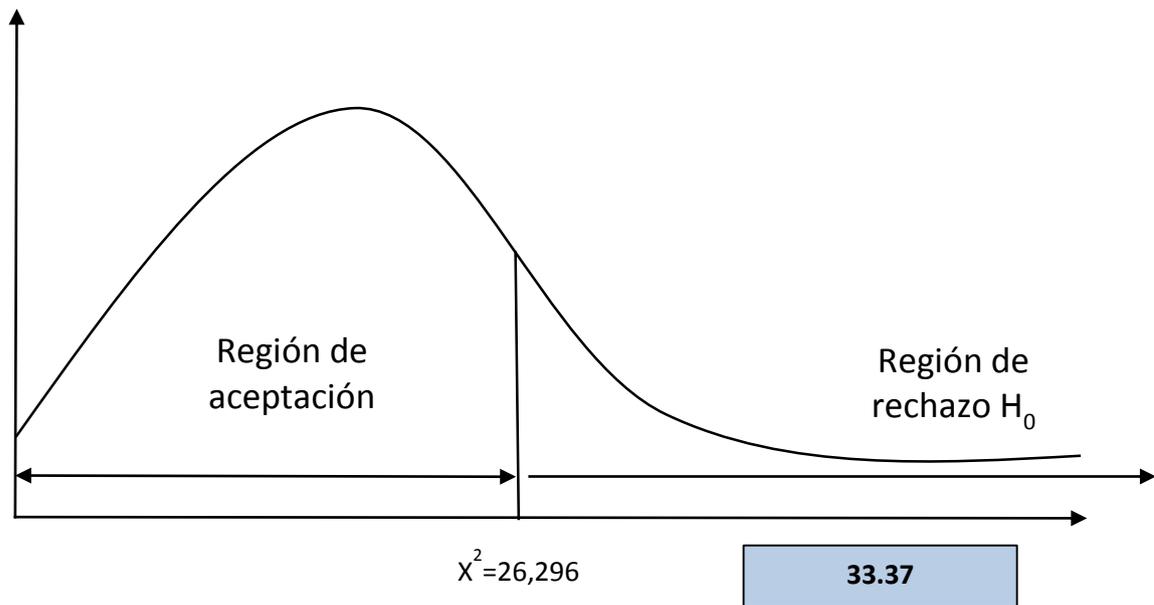
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi Cuadrada Tabular

$X^2 = 26.29$

De manera gráfica tenemos:



**Gráfico N° 19**

**CHI CUADRADA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto,  $X^2$  al ser calculada es igual a 33.77, comparándolo con el valor  $X^2$  que se obtiene de la distribución de la Chi – Cuadrada. En este caso, se puede observar que el  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.29), por lo tanto, la primera hipótesis nula ( $H_0$ ): “El ambiente laboral no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D’ Julia S.A.C.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “El ambiente laboral influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D’ Julia S.A.C.”.

## Segunda Hipótesis Específica

### Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>

La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

### Hipótesis Nula H<sub>0</sub>

La cultura organizacional no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C

### Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla N° 22**

#### FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

		<b>Pregunta 13 ¿Considera usted que cumple con los tiempos de entrega de manera óptima?</b>					
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>Pregunta 5 ¿Existen conflictos interpersonales que afectan de manera negativa su desempeño o el de sus compañeros?</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	2	0	0	1	5
	<b>En desacuerdo</b>	0	0	6	2	6	14
	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	6	2	12	5	0	25
	<b>De acuerdo</b>	2	10	6	1	0	19
	<b>totalmente de acuerdo</b>	0	0	3	0	0	3
	<b>Total</b>	10	14	27	8	7	66

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 23

## FRECUENCIAS ESPERADAS DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

	Pregunta 13 ¿Considera usted que cumple con los tiempos de entrega de manera óptima?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 5 ¿Existen conflictos interpersonales que afectan de manera negativa su desempeño o el de sus compañeros?	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	6.00
	<b>En desacuerdo</b>	2.00	3.00	6.00	2.00	1.00	14.00
	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	4.00	5.00	10.00	3.00	3.00	25.00
	<b>De acuerdo</b>	3.00	4.00	8.00	2.00	2.00	19.00
	<b>totalmente de acuerdo</b>	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	2.00
	<b>Total</b>	10.00	14.00	27.00	8.00	7.00	66.00

Fuente: Elaboración propia

Resolviendo la Chi – Cuadrada, se observa:

**Tabla N° 24**

**CHI CUADRADO DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	2	0.76	1.24	1.54	2.04
2	2	1.06	0.94	0.88	0.83
3	0	2.05	-2.05	4.18	2.05
4	0	0.61	-0.61	0.37	0.61
5	1	0.53	0.47	0.22	0.42
6	0	2.12	-2.12	4.50	2.12
7	0	2.97	-2.97	8.82	2.97
8	6	5.73	0.27	0.07	0.01
9	2	1.70	0.30	0.09	0.05
10	6	1.48	4.52	20.39	13.73
11	6	3.79	2.21	4.89	1.29
12	2	5.30	-3.30	10.91	2.06
13	12	10.23	1.77	3.14	0.31
14	5	3.03	1.97	3.88	1.28
15	0	2.65	-2.65	7.03	2.65
16	2	2.88	-0.88	0.77	0.27
17	10	4.03	5.97	35.64	8.84
18	6	7.77	-1.77	3.14	0.40
19	1	2.30	-1.30	1.70	0.74
20	0	2.02	-2.02	4.06	2.02
21	0	0.45	-0.45	0.21	0.45
22	0	0.64	-0.64	0.40	0.64
23	3	1.23	1.77	3.14	2.56
24	0	0.36	-0.36	0.13	0.36
25	0	0.32	-0.32	0.10	0.32
					<b>49.01</b>

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

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

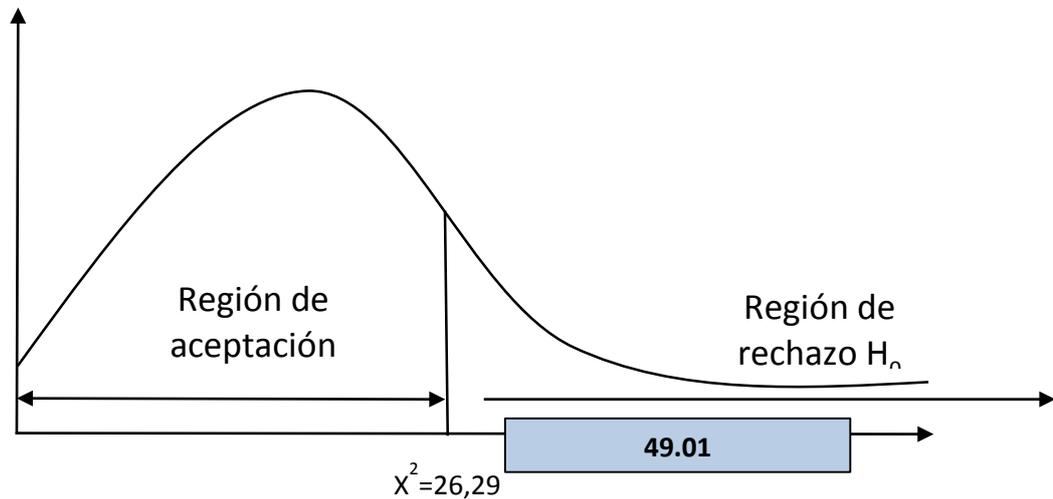
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi Cuadrada Tabular

$X^2 = 26.29$

De manera gráfica tenemos:



**Gráfico N° 20**

**CHI CUADRADA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto,  $X^2$  al ser calculada es igual a 49.01, comparándolo con el valor  $X^2$  que se obtiene de la distribución de la Chi – Cuadrada. En este caso, se puede observar que el  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.29), por lo tanto, la segunda hipótesis nula ( $H_0$ ): “La cultura organizacional no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D’ Julia S.A.C” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D’ Julia S.A.C”.

### Tercera Hipótesis Específica

#### Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>

Las Relaciones Interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

#### Hipótesis Nula H<sub>0</sub>

Las Relaciones Interpersonales no influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

#### Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla N° 25**

**FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

		<b>Pregunta 16 ¿Considera usted que contar con estándares de calidad mejoraría su desempeño?</b>					
Pregunta 7 ¿Considera usted que la organización se preocupa por transmitir y/o difundir buenos hábitos y costumbres?		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0	0	0	0	0
	<b>En desacuerdo</b>	0	2	0	0	5	7
	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0	0	13	2	15
	<b>De acuerdo</b>	0	0	0	18	19	37
	<b>totalmente de acuerdo</b>	0	0	0	2	5	7
	<b>Total</b>	0	2	0	33	31	66

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26

## FRECUENCIAS ESPERADAS DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

		Pregunta 13 ¿Considera usted que contar con estándares de calidad mejoraría su desempeño?					
Pregunta 7 ¿Considera usted que la organización se preocupa por transmitir y/o difundir buenos hábitos y costumbres?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	En desacuerdo	0.00	0.02	0.00	3.50	3.30	6.82
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.00	0.50	0.00	7.50	7.00	15.00
	De acuerdo	0.00	1.10	0.00	18.50	17.40	37.00
	totalmente de acuerdo	0.00	0.20	0.00	3.50	3.30	7.00
	<b>Total</b>	0.00	1.82	0.00	33.00	31.00	65.82

Fuente: Elaboración propia

Resolviendo la Chi – Cuadrada, se observa:

**Tabla N° 27**  
**CHI CUADRADA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0.00	0.00	0.00	0.00
2	2	0.21	1.79	3.20	15.07
3	0	0.00	0.00	0.00	0.00
4	0	3.50	-3.50	12.25	3.50
5	5	3.29	1.71	2.93	0.89
6	0	0.00	0.00	0.00	0.00
7	0	0.45	-0.45	0.21	0.45
8	0	0.00	0.00	0.00	0.00
9	13	7.50	5.50	30.25	4.03
10	2	7.05	-5.05	25.46	3.61
11	0	0.00	0.00	0.00	0.00
12	0	1.12	-1.12	1.26	1.12
13	0	0.00	0.00	0.00	0.00
14	18	18.50	-0.50	0.25	0.01
15	19	17.38	1.62	2.63	0.15
16	0	0.00	0.00	0.00	0.00
17	0	0.21	-0.21	0.04	0.21
18	0	0.00	0.00	0.00	0.00
19	2	3.50	-1.50	2.25	0.64
20	5	3.29	1.71	2.93	0.89
21	0	1.00	-1.00	1.00	1.00
22	2	4.00	-2.00	4.00	1.00
23	0	3.00	-3.00	9.00	3.00
24	33	37.00	-4.00	16.00	0.43
25	31	36.00	-5.00	25.00	0.69
					<b>36.72</b>

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

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

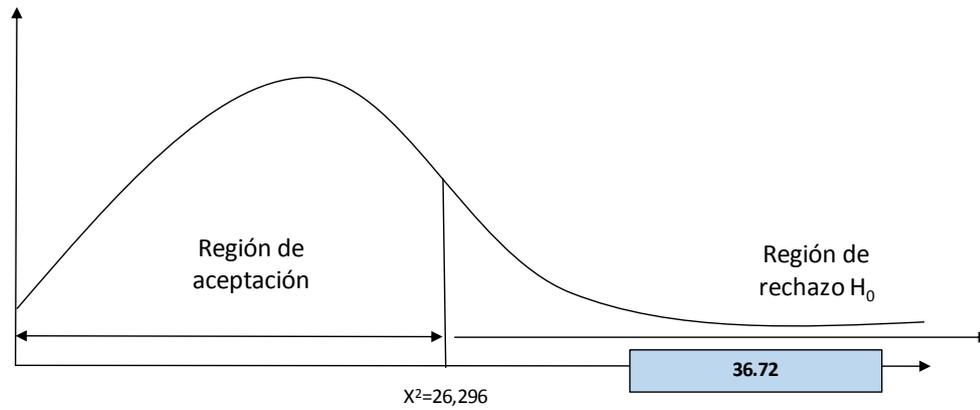
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi Cuadrada Tabular

$X^2 = 26.29$

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico N° 21

#### CHI CUADRADA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Por lo tanto,  $X^2$  al ser calculada es igual a 36.72, comparándolo con el valor  $X^2$  que se obtiene de la distribución de la Chi – Cuadrada. En este caso, se puede observar que el  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.29), por lo tanto, la tercera hipótesis nula ( $H_0$ ): “Las Relaciones Interpersonales no influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D’ Julia S.A.C.” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “Las Relaciones Interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Industria Alimentaria D’ Julia S.A.C.”.

## Hipótesis General

### Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>

El Clima Organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

### Hipótesis Nula H<sub>0</sub>

El Clima Organizacional no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C.

### Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla N° 28**

**FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	7	6	17	32	4	66
Pregunta 11	0	0	2	44	20	66
Pregunta 5	5	14	25	19	3	66
Pregunta 13	10	14	27	8	7	66
Pregunta 7	0	7	15	37	7	66
Pregunta 16	0	2	0	33	31	66
<b>Total</b>	22	43	86	173	72	396

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29

## FRECUENCIAS ESPERADAS DE LA HIPÓTESIS GENERAL

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	3.67	7.17	14.33	28.83	12.00	66.00
Pregunta 11	3.67	7.17	14.33	28.83	12.00	66.00
Pregunta 5	3.67	7.17	14.33	28.83	12.00	66.00
Pregunta 13	3.67	7.17	14.33	28.83	12.00	66.00
Pregunta 7	3.67	7.17	14.33	28.83	12.00	66.00
Pregunta 16	3.67	7.17	14.33	28.83	12.00	66.00
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>86</b>	<b>173</b>	<b>72</b>	<b>396</b>

Fuente: Elaboración Propia

Resolviendo Chi Cuadrado, se observa:

Tabla N° 30

## CHI CUADRADA DE LA HIPÓTESIS GENERAL

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	7	3.67	3.33	11.11	3.03
2	6	7.17	-1.17	1.36	0.19
3	17	14.33	2.67	7.11	0.50
4	32	28.83	3.17	10.03	0.35
5	4	12.00	-8.00	64.00	5.33
6	0	3.67	-3.67	13.44	3.67
7	0	7.17	-7.17	51.36	7.17
8	2	14.33	-12.33	152.11	10.61
9	44	28.83	15.17	230.03	7.98
10	20	12.00	8.00	64.00	5.33
11	5	3.67	1.33	1.78	0.48
12	14	7.17	6.83	46.69	6.52
13	25	14.33	10.67	113.78	7.94
14	19	28.83	-9.83	96.69	3.35
15	3	12.00	-9.00	81.00	6.75
16	10	3.67	6.33	40.11	10.94
17	14	7.17	6.83	46.69	6.52
18	27	14.33	12.67	160.44	11.19
19	8	28.83	-20.83	434.03	15.05
20	7	12.00	-5.00	25.00	2.08
21	0	3.67	-3.67	13.44	3.67
22	7	7.17	-0.17	0.03	0.00
23	15	14.33	0.67	0.44	0.03
24	37	28.83	8.17	66.69	2.31
25	7	12.00	-5.00	25.00	2.08
26	0	3.67	-3.67	13.44	3.67
27	2	7.17	-5.17	26.69	3.72
28	0	14.33	-14.33	205.44	14.33
29	33	28.83	4.17	17.36	0.60
30	31	12.00	19.00	361.00	30.08

**175.49**

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

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

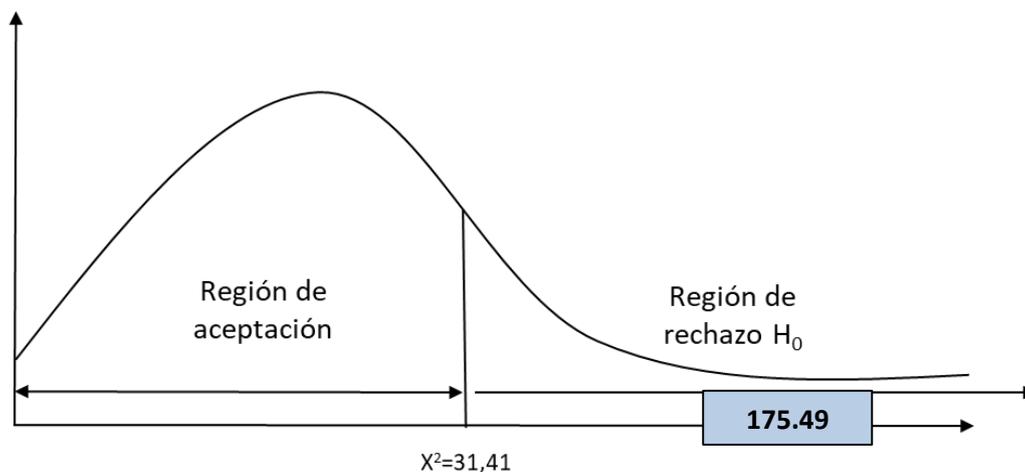
m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

Chi Cuadrada Tabular

$X^2 = 31.41$

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico N° 22

#### CHI CUADRADA DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Por lo tanto,  $X^2$  al ser calculada es igual a 175.49, comparándolo con el valor  $X^2$  que se obtiene de la distribución de la Chi – Cuadrada. En este caso, se puede observar que el  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (31.41), por lo tanto, la hipótesis general nula ( $H_0$ ): “El Clima Organizacional no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria D’Julia S.A.C” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa ( $H_1$ ): “El Clima Organizacional influye

positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria D'Julia S.A.C".

## CONCLUSIONES

1. Se demostró que (la hipótesis general) el Clima Organizacional influye positivamente en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C., lo cual implica que el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral, afirmación que queda sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la Chi – Cuadrada  $X_2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 30).
2. Se demostró que (la hipótesis específica 1) el ambiente laboral influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria D' Julia S.A.C., lo cual significa que el Ambiente Laboral influye en 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 N° 21).
3. Se demostró que (la hipótesis específica 2) La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Alimentaria D' Julia S.A.C lo cual significa que la Cultura Organizacional influye en el desempeño laboral, información sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la Chi – Cuadrada  $X_2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 24).
4. Se demostró que (la hipótesis específica 3) Las Relaciones Interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Alimentaria D' Julia, lo cual significa que el Desempeño Laboral influye en 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 N° 27).

## RECOMENDACIONES

1. Mejorar el Clima Laboral de la empresa Industria Alimentaria D'Julia S.A.C con el fin de mejorar la satisfacción de sus colaboradores y como consecuencia aumentar el desempeño individual. Promover charlas de seguridad y motivación, las cuales aumenten el nivel de satisfacción, hacer un seguimiento periódico al clima laboral de la empresa mediante encuestas, para conocer la situación actual y monitorear su progreso, establecer como meta mejorar el clima laboral y evaluar el desempeño laboral de los trabajadores.
2. Mejorar el ambiente de trabajo, en el cual se cuente con una buena iluminación, equipos y herramientas que estén operativos, para que su manipulación no genere situaciones de estrés y permita al colaborador realizar su trabajo de la mejor manera, además, se entiende que por la característica de la labor, se tiene que estar activo muchas horas del día, por lo que adaptar un área de descanso, en el cual se tenga sillones cómodos, estantes de libros y/o revistas, conexión Wi-Fi, juegos de mesa, etc., en el cual el personal pueda tener las facilidades de descansar dentro de las horas de refrigerio que tiene dentro de su jornada de trabajo, sabiendo que la mayoría del personal oscila entre 18 - 25 años y muchas veces llevan una vida académica a la par, tales comodidades se verán reflejadas en su desempeño.
3. Dirigir a la organización hacia una cultura fuerte, en donde el trabajador se sienta identificado con la organización, promoviendo valores, tales como el respeto, la puntualidad, honestidad, responsabilidad, tolerancia, etc. Realizando actividades fuera del horario de trabajo en el cual se refuerce de forma didáctica los mismos (juegos, actividades al aire libre, etc.) en el cual la alta gerencia determine que valores son los pilares de la organización y asimismo, lograr la integración de los colaboradores generando mayor compromiso de los mismos.

4. Mejorar el Clima Organizacional dando apertura al dialogo con los colaboradores, a través de buzones de sugerencias o e-mail de manera anónima, obteniendo libertad de expresarse sin temor a repercusiones, reunir de manera periódica a diferentes colaboradores de diferentes sucursales y/o áreas en la cual compartan experiencias y aflore el lado humano de cada uno de los integrantes. Mejorar la capacidad de liderazgo de los encargados de las sucursales a través de cursos, para que así puedan afrontar de la mejor manera situaciones que se presenten y a la vez crear un clima armonioso.

Lograr todo lo mencionado no será un trabajo fácil, pero con convicción y paciencia se podrá lograr los objetivos deseados y percibir los beneficios de los mismos.

**BIBLIOGRAFIA**

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Achua, C., & Lussier, R. (2016). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Anaya, L., & Paredes. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano (Tesis para Magister)*. Universidad del Pacífico, Perú.
- Ayala, M. (2016). *Diagnostico y mejora del clima laboral de una empresa Mac Computadoras de Morelos (tesis para licenciatura)*. Universidad Latina, S.C. México.
- Benal, J., Sánchez, J., & Martínez, S. (2007). *20 herramientas para la toma de decisiones, método del caso*. Valencia: Editorial CissPraxis.
- Benites, I. (2012). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C. (Tesis para Licenciatura)*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Bonifaz, C. d. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Cañabate, A. (1977). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo*. Madrid: Ediciones UPC.
- Carvajal, J. C., Delgado, L., Enciso, E., Ferro, J., García, M., Gómez, C., . . . Venegas, M. (2014). *Psicología Organizacional: perspectivas y avances*. Colombia: Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014.
- Casado, L., & Prat, T. (2007). *Conflict Mentoring, Cómo afrontar y resolver los conflictos*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M., & Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 6.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chinchilla, R. (2002). *Seguridad en el Trabajo*. San José: Euned.
- Costumero, I. (2007). *Relaciones en el entorno del trabajo*. Madrid: Thomson Ediciones Spain Paraninfo S.A.
- Cuevas, J. (02 de Abril de 2011). *Psicología y Empresa*. Obtenido de Psicología y Empresa, Renovando empresas con talento humano: <https://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html#nav-mobile>
- D., L. (2016). *Sesgo de Escalada del Compromiso en la Evaluación de Desempeño (tesis para Magister)*. Universidad de Chile, Chile.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Del Cóndor, A., & Bravo, E. (2015). *Talento Humano en las Organizaciones*. Puno: Editorial Altiplano E.I.R.L.
- Diez, F. M. (2009). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. España: Lex Nova.
- E., Q. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas (Tesis para Licenciatura)*. Universidad Nacional José, María Arguedas, Perú.
- Esponda, A., Penalva, G., Palavicini, J., & Navarrete, G. (2005). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000-2000*. México: Panorama Editorial.
- Ganga, F., Cassinelli, A., Piñones, M., & Quiroz, J. (2014). El Concepto de eficiencia Organizativa: Una aproximación a lo Universitario. *Líder*, 131.

- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. *PORIK AN*, 153.
- Gómez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R. (2006). *Fundamentos de la metodología de la investigación. Tercera Edición McGraw-Hill*. México: Interamericana Editores S.A.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Perú: Editorial San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván.
- Keith, K. (1994). *Las técnicas para la toma de decisiones en equipo*. México: Ediciones Granica México, S.A. de C.V.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología, 2ª ed.* México: Ed. Interamericana.
- Koch, J. (2006). *Eumed*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/210/index.htm>
- Marx, K. (1975). *El Capital*. México: Siglo XXI Editores S.A. de C.V.
- Monden, Y. (2007). *El Just in Time hoy en Toyota*. Barcelona: Deusto S.A. .
- Ortega-Andeane, P., Estrada, C., & Reid, A. (2004). *Evaluación ambiental Bournout en personal médico*. México: Psicología social en México.
- Pérez, D., & Borrazás, R. (2012). Aproximación a la concepción de valores compartidos en la dirección estratégica de una institución Universitaria. *Varona, Revista Científico-Metodológica*, 12.
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Pinto, N. (2018). *Factores de la satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la Compañía Minera Aruntani S.A.C.* Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Reyes, A. (2005). *Administración por Objetivos*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

- Reyes, A. (2016). *Administración por objetivos*. México: Limusa, Noriega Editores.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, G. (2008). *Domine el coaching y potencie su empresa*. Venezuela: Centro de Economía Política Juan de Mariana Caracas Venezuela.
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del CLima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. (tesis para Magister)*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.
- Rojas, C. (2001). *Empresas competitivas, cómo lograrlas*. Colombia: Ediciones Digitales.
- Sánchez, A. (2006). Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 79.
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, 84.
- Urcola, J. L. (2003). *Dirigir Personas: Fondo y Formas*. Madrid: Esic Editorial.
- Uribe, J. (2016). *Psicología del trabajo un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. México D.F: El manual monderno S.A de C.V.
- Vásquez, S. (2015). *Organizacional y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Compartamos Financiera S.A Agencia Trujillo Centro (Tesis para Licenciatura)*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Villadiego, A., & Alzate, K. (2016). *Análisis del CLima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral y las Relaciones Interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S (Tesis para Licenciatura)*. Universidad de Cartagena, Colombia.
- Viñas, J. (2014). *Formación básica en prevención de riesgo laboral*. España: Editorias Aranzadi S.A.
- Wayne, R., & Roe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2007). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Wiemann, M. (2011). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales*. España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Zans, A. (2016). *Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (Tesis para Magister)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua.

## ANEXOS

## ANEXO N° 01

## VI Clima Organizacional

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b><i>Ambiente Laboral</i></b>						
1	¿Considera usted que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, temperatura, etc.) son las adecuadas?	1	2	3	4	5
2	¿Se encuentra satisfecho con las herramientas que posee para realizar sus labores?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que la organización le brinda seguridad dentro de su área de trabajo?	1	2	3	4	5
<b><i>Relaciones Interpersonales</i></b>						
4	¿Considera que existe un adecuado liderazgo dentro de la organización?	1	2	3	4	5
5	¿Existen conflictos interpersonales que afectan de manera negativa desempeño o el de sus compañeros?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que existe una comunicación fluida con sus superiores?	1	2	3	4	5
<b><i>Cultura Organizacional</i></b>						
7	¿Considera usted que los altos mandos se preocupan por transmitir y/o difundir buenos hábitos y costumbres?	1	2	3	4	5
8	¿Considera que los altos mandos se preocupan por transmitir valores?	1	2	3	4	5
9	¿Percibe usted que los altos mandos se preocupan por direccionar a la organización hacia una adecuada cultura organizacional?	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				
<b>Logro de objetivos</b>						
1	¿Considera usted que las metas están claras al momento de realizar sus labores?	1	2	3	4	5
2	¿Conoce usted los procesos que implica realizar su labor?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que existe una buena toma de decisiones en la organización?	1	2	3	4	5
<b>Eficiencia</b>						
4	¿Considera usted que cumple con los tiempos de entrega de manera óptima?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que los insumos utilizados en la organización son de calidad?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que la organización realiza una correcta supervisión de su desempeño?	1	2	3	4	5
<b>Calidad de trabajo</b>						
7	¿Considera que contar con estándares de calidad mejoraría su desempeño?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que existe una adecuada retroalimentación por parte de sus superiores al presentarse alguna inconformidad en su labor?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que su trabajo cumple de manera óptima los requisitos establecidos por la organización?	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