

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



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO**  
**LABORAL DE LOS SERVERS MILLENNIALS EN BEMBOS DE SAN ISIDRO,**

**Lima 2018**

**TESIS**

**Para optar el título profesional de:**

Licenciado en Administración

**Autor:**

**Bardales Revilla, Mariela Yrene**

**Asesor:**

**Fernández Vega, Edinson**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres,  
gracias por todo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por mantenerme firme hasta el día de hoy en mis decisiones.

A mis padres y hermanos, que a pesar de todas las vicisitudes me impulsan a seguir adelante.

A mis docentes, por haberme brindado amplios conocimientos en lo largo de todo este tiempo.

## **PRESENTACIÓN**

Estimados miembros del Comité:

De acuerdo al precepto comprendido en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, introduzco a vuestra apreciación la presente tesis nombrada: **“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servers millennials en Bembos de San Isidro”** con la finalidad de lograr el **título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.**

Anhelo que la reciente tesis sea de su complacencia y sea de avenencia para los futuros colegas, profesionales y estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas.

Lima, octubre del 2018

## INDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
PRESENTACIÓN.....	v
INDICE .....	vi
INDICE DE TABLAS .....	vi
INDICE DE GRÁFICOS .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	x
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1    Situación problemática .....	1
1.2    Problema de la Investigación .....	4
1.2.1 Problema General.....	4
1.2.2 Problemas específicos .....	4
1.3    Justificación.....	5
1.3.1 Justificación teórica .....	5
1.3.2 Justificación práctica.....	5
1.4    Objetivos de la investigación .....	5
1.4.1 Objetivo General:.....	5
1.4.2 Objetivos específicos .....	6
CAPÍTULO II .....	7
MARCO TEORICO.....	7
2.1    Antecedentes de la investigación .....	7
2.2    Bases Teóricas.....	16
2.3    Glosario de términos .....	56

CAPÍTULO III.....	57
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	57
3.1    Hipótesis General .....	57
3.2    Hipótesis Específicas.....	57
3.3    Identificación de variables .....	57
3.3.1 Variable independiente: .....	57
3.3.2 Variable dependiente: .....	57
3.4    Operacionalización de variables.....	58
3.5    Matriz de consistencia (ver anexo).....	58
CAPÍTULO IV.....	60
4.1    Tipo de Investigación .....	60
4.2    Diseño de la investigación.....	60
4.3    Unidad de análisis .....	61
4.4    Población de estudio.....	61
4.5    Tamaño de muestra .....	62
4.6    Selección de muestra.....	62
4.7    Técnicas de recolección de datos. ....	63
4.8    Análisis e interpretación de la información.....	63
CAPÍTULO V.....	64
5.1    Análisis e Interpretación de Resultados .....	64
5.2    Prueba de hipótesis.....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	107
ANEXO.....	110

**INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1 .....	64
Tabla N° 2 .....	65
Tabla N° 3 .....	66
Tabla N° 4 .....	67
Tabla N° 5 .....	68
Tabla N° 6 .....	69
Tabla N° 7 .....	70
Tabla N° 8 .....	71
Tabla N° 9 .....	72
Tabla N° 10 .....	73
Tabla N° 11 .....	74
Tabla N° 12 .....	75
Tabla N° 13 .....	76
Tabla N° 14 .....	77
Tabla N° 15 .....	78
Tabla N° 16 .....	79
Tabla N° 17 .....	80
Tabla N° 18 .....	81
Tabla N° 19 .....	82
Tabla N° 20 .....	83
Tabla N° 21 .....	84
Tabla N° 22 .....	87
Tabla N° 23 .....	88
Tabla N° 27 .....	94



**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1.....	64
Gráfico N° 2.....	65
Gráfico N° 3.....	66
Gráfico N° 4.....	67
Gráfico N° 5.....	68
Gráfico N° 6.....	69
Gráfico N° 8.....	71
Gráfico N° 9.....	72
Gráfico N° 10.....	73
Gráfico N° 11.....	74
Gráfico N° 12.....	75
Gráfico N° 13.....	76
Gráfico N° 14.....	77
Gráfico N° 15.....	78
Gráfico N° 16.....	79
Gráfico N° 17.....	80
Gráfico N° 18.....	81
Gráfico N° 19.....	82
Gráfico N° 20.....	83
Gráfico N° 21.....	84
Gráfico N° 22.....	86

## RESUMEN

La tesis reciente titulada: "El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro", es un diseño no experimental, con enfoque cuantitativo, tipo aplicado y de nivel correlacional, hecho a una población de 320 servidores milenarios. En la empresa Bambos, la muestra se estableció de forma probabilística alcanzando un resultado de 175 servidores.

Para recopilar los datos con respecto al comportamiento de las variables clima organizacional y desempeño laboral, la encuesta fue elegida como una técnica de recolección de datos y un cuestionario que fue utilizado como un instrumento de recolección de datos, el cual fue establecido por 5 ítems con una escala de calificación Likert.

La interpretación de los resultados se desarrolló a través del uso de la compilación y la tabulación de la información, ya que el manejo de la información debe ordenarse y tabularse. Además, estos resultados fueron manipulados mediante análisis estadístico y técnicas de procesamiento.

La manifestación de los resultados se realizó a través de tablas y gráficos, para luego confrontar la hipótesis en donde que se estableció la técnica estadística Chi cuadrado, lo que demuestra la hipótesis general de que el clima organizacional (V1) está directa y positivamente relacionado con el desempeño laboral (V2) de los servidores millennials en Bambos de San Isidro.

En la variable independiente "Clima organizacional", se consideraron tres dimensiones: Motivación, Comunicación Eficaz y Remuneración. Y en la variable dependiente



"Desempeño Laboral", refirió: Condiciones de trabajo, Satisfacción laboral y Competencias y Habilidades.

Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones como propuestas de estudio y posibles mejoras.

Siendo este el caso, se infiere que se encontró una analogía directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los servidores del milenio.

**Palabras claves:** Clima organizacional, analogía, Desempeño laboral, análisis, técnicas, servidores, milenio.

## **ABSTRACT**

The recent thesis entitled: "The organizational climate and its influence on the work performance of millennial servers in Bambos de San Isidro", is non-experimental design, quantitative approach, applied type and correlational level, made to a population of 320 server's millennials of the company Bambos, the sample was established in a probabilistic way reaching a result of 175 servers.

To collect the data regarding the behavior of the variable's organizational climate and work performance, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which was established by 5 items with a Likert rating scale.

The interpretation of results was developed with compilation and tabulation of information, being that the handling of information must be ordered and tabulated. In addition, these results were manipulated by statistical analysis and processing techniques.

The manifestation of the results was through tables and graphs, later to confront the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the Organizational Climate (V1) is directly and positively related to the Labor Performance (V2) of the server's millennials in Bambos de San Isidro.

In the independent variable "Organizational Climate", three dimensions were considered: Motivation, Effective Communication and Remuneration. In addition, in the dependent variable "Labor Performance", he referred Work conditions, Job satisfaction, Competitions and Skills.



Finally, conclusions and recommendations are offered as study proposals and possible improvements.

This being the case, it is inferred that a direct analogy was found between the organizational climate and the work performance in the millennial servers.

**Keywords:** Organizational climate, analogy, work performance, analysis, techniques, servers, millennium.

## INTRODUCCIÓN

En la presente Tesis titulada “Clima organizacional y el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro”, Lima 2018 se considera como propósito definir la influencia del clima organizacional en el desempeño de los servers millennials, teniendo en cuenta los sucesivos capítulos.

**En el capítulo I,** Se exhibe el Planteamiento del Problema. Por lo que, su relevancia del entendimiento del clima organizacional se apoya en cómo estos influyen en relación al comportamiento en los servers millennials y el vínculo con su desempeño.

En donde es evidente que la existencia de un óptimo clima organizacional trascenderá positivamente en el desempeño de los servers millennials y la empresa. Resumiendo, se estima que un oportuno clima organizacional contribuirá inmediatamente proporcional en beneficio de los servers.

**En el capítulo II,** Se presenta el Marco Teórico; en el cual comprende los antecedentes vinculados con el problema de investigación de ámbito local, nacional y universal con la finalidad de hacer comparativas con diferentes investigaciones de estudio.

**En el capítulo III,** Se propone ciertas Hipótesis y Variables. Además, se sugieren presuntas hipótesis que busquen cooperar en solucionar el problema de investigación, y también implantar indicadores que puedan permitir la medición de las dimensiones en cada variable.

**En el capítulo IV,** Se indica la Metodología de la Investigación que se va a situar, en este capítulo damos a notar el método a ser empleado. En este caso, es una investigación correlacional que se apoya en examinar e interpretar el conglomerado de acontecimientos vinculados con las variables tales como se da, en la presente investigación. De esta manera, el diseño de la investigación es no experimental.





**En el capítulo V:** Se exhibe el análisis de resultados. En esta sección, se desarrolla los análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron a través del desarrollo de encuestas y fueron determinantes en los resultados.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones se realizaron con la finalidad de verter puntos de apreciación como conocedora del campo y para fortalecer ciertos puntos débiles que carece la organización.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Situación problemática

Uno de los problemas que las empresas actuales y del profesional gerencial del siglo XXI es reconocer las nuevas tendencias, las modificaciones, los esquemas organizacionales que son inestables, flexibles y dinámicos, pero lo que se busca es enunciar estrategias de valor para ser empleado por ciertas organizaciones que consideren como visión un universo orientado a servers millennials.

Por ello, la implicancia del clima organizacional será significativa en el desempeño laboral, rendimiento y hasta en el comportamiento de los trabajadores. No obstante, hay una nueva generación que ha cambiado y transformado los procedimientos habituales en las sociedades de consumo con respecto a otras generaciones. De acuerdo a un análisis de (DIMOCK, 2018), presidente de Pew, detalla a los millennials como a los sujetos nacidos entre 1981 y 1996. “Cualquier individuo que en el año 2018 tenga entre 22 y 37 años es considerado como un millennials”.

Actualmente, estamos conviviendo con una generación que se relaciona con la tecnología en forma directa, en donde, el trato entre el cliente con el servidor y el servidor con el jefe debe ser óptima debido a que, guarda cierta relación con la productividad. En donde, la definición de servers término en (ingles) o servidores; (español) define al individuo que brinda un servicio en particular o aquel programa que suministra el acceso a un servicio de red, pero en esta oportunidad elegiremos a la primera opción para definir este concepto. Los jóvenes y/o millennials requieren un ambiente laboral óptimo, espacios abiertos, estabilidad laboral en donde se sientan complacidos en su área de

trabajo. Pero, desde este punto debemos de citar aquellos trabajadores que laboran en atención al cliente y/o aquellos que tienen contacto con personas externas cada día, debido a que lidiar con cada de tipo de cliente no es fácil.

En ese contexto, el Clima Organizacional es la preocupación de diferentes organizaciones a escala mundial y local, porque estos inciden en el comportamiento de sus miembros y de una u otra manera afecta a la organización.

Además, esto se basará en el ambiente generado por las emociones de sus miembros ya que están directamente relacionados con la motivación de estos, tanto física, mental y emocional.

De tal punto, en un mundo cambiante las nuevas empresas han observado el ausentismo del personal joven en el desarrollo de sus funciones. Es por ello, que la presente investigación busca analizar el comportamiento de sus miembros. Para ello, determinamos considerar la franquicia a continuación:

Bembos S.A.C es una empresa peruana de comida rápida dedicada principalmente al mercado del consumo de hamburguesas, que pertenece a NGR “Holding gastronómico del Grupo Intercorp” según (Intercorp, s.f). Cuenta con 55 locales a nivel de todo el Perú y con más de 1000 trabajadores bajo planilla, desde el 2011 Bembos no ha vuelto a ser nombrado en la lista según los (Great Place To Work, s.f).

Esta empresa inició sus operaciones el 11 de junio de 1988, con un pequeño restaurante ubicado en el distrito de Miraflores. Fue tanta la acogida que en 1990 tuvieron que abrir una sucursal en San Isidro.

A pesar de que Bambos ofrece calidad en sus productos y es por ello, una marca reconocida y posicionada a nivel nacional se ha olvidado en un factor muy importante que debe de haber en toda empresa que son: los trabajadores.

Dado esto, el personal de la Empresa Bambos S.A.C ubicado en el distrito de San Isidro perciben que tienen una recarga laboral en sus actividades dentro de su jornada de trabajo, trabajan sobre horas y no son compensados adecuadamente, también no cuentan con un ambiente específico para su recreación, entre otros factores como:

Falta de personal que enfrentan los trabajadores involucrando en la realización de actividades dobles al día.

Bajas remuneraciones y pocas oportunidades en el trabajador que generan renunciias involuntarias ocasionando un costo a la empresa.

El ámbito de trabajo no es motivante para la realización de sus actividades, además que no cuentan con un lugar específico y fijo para sus actividades diarias como: lugar de refrigerio, área de reposo, lugar de recreación, entre otros.

No se visualiza una comunicación eficaz entre el jefe – servidor– proveedor.

Los incentivos que tienen no son muy buenos y no les permite sentirse identificados con la organización.

Existe falta de capacitación en los empleados, mostrando incompetencia para completar sus tareas designadas.

A la vez, sino adentramos en estos problemas podría manifestar ciertas consecuencias que podrían ser visualizadas tales como:

Perdida de la participación del mercado, el mal servicio que puede brindar un empleado en el momento de la atención, calidad del producto y demora por ello, puede repeler a los clientes fijos.

Índice de ausentismo laboral como el abandono del desempeño de sus funciones y deberes propios del cargo.

Conductas cuestionables en el personal y lentitud en el cumplimiento de sus actividades.

Por ello, el clima organizacional de la empresa Bombos puede ser mejorado si se aplica nuevas estrategias o desarrollamos tácticas relacionadas a empresas del mismo rubro, pero que son exitosas a nivel mundial.

## **1.2 Problema de la Investigación**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro?

### **1.2.2 Problemas específicos**

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

- a) ¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro?
- b) ¿De qué manera la comunicación eficaz se relaciona con el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro?
- c) ¿Cómo la remuneración incide en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica**

Esta investigación va a permitir contrastar la realidad con la administración moderna. Además, nos va a permitir reafirmar la importancia del recurso humano dentro de la organización. Dado que, las empresas para el logro de sus objetivos y convertirse en exitosas deben de seleccionar al personal más profesional posible, motivarlo para luego así, poder potenciar su talento y retenerlo por largos periodos en la empresa.

### **1.3.2 Justificación práctica**

En vista de que, la empresa Bambos es una cadena de Fast Food más importante del Perú, el presente estudio servirá para las demás cadenas pertenecientes al mismo rubro puedan tener conocimiento del problema que aquejan actualmente.

Y, además se pueda determinar la influencia que existe entre los factores que se encuentran relacionados con el clima organizacional y el desempeño laboral con el fin de identificar y proponer propuestas de mejora para la organización.

Los beneficiarios de esta investigación directa, serán los servidores y a la vez, la empresa estudiada, en este caso será Bambos S.A.C permitiendo conocer el clima de la organización y la incidencia en el comportamiento de sus miembros. Así mismo, estas propuestas ayudarán a la empresa a evaluar e implementar una mejor práctica motivacional que es determinante para cualquier trabajador.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Demostrar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar si la motivación influye en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.
- b) Conocer si la comunicación eficaz se relaciona con el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.
- c) Determinar si la remuneración incide en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **Antecedentes Internacionales**

(Castellón, 2017) abordó su estudio sobre:

La incidencia en el Clima Organizacional y desempeño laboral del periodo 2016 en los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, con la intención de explicar el Clima Organizacional, describir el desempeño laboral, y evaluar la correlación entre las dos variables mencionadas. El desarrollo del estudio fue considerado al enfoque cuantitativo con algunos componentes cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. La población de estudio fueron 88 funcionarios y trabajadores, en donde la muestra arrojó 59. En donde los resultados que se obtuvo indicaron que el Clima Organizacional vivido en la FAREM, en importante proporción de entusiasmo, de optimismo y arrebató, así como también el desinterés y alejamiento en diminuta proporción, dado eso, se estima en escala media (Favorable y Desfavorable), en donde la mejora del Clima Organizacional alcanzaría de modo efectivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad.

En donde, se debe tener en cuenta estimular a las responsables entre superiores, autoridades de determinadas áreas de trabajo para poder contribuir en alcanzar un Clima Organizacional, en donde sea favorable, impecable, y de cierta manera obtener niveles de optimismo y fervor.

Teniendo en cuenta esto, se debe constituir de manera pertinente prestar oídos a los criterios y recomendaciones de las agrupaciones universitarias, en donde, a través de los dirigentes puedan orientarlas y transformarlas en propuestas para la comisión universitaria, asimismo se planteó aumentar el desempeño laboral en la facultad logrando motivar y buscar producir un entorno favorable para el rendimiento e impedir en moderación la toma de decisiones personales y en la toma de decisiones globales buscar reforzarlas.

(Calderón, 2011) detalla en su trabajo:

Mediante un estudio el clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores se encuentran vinculados, de Andelas Cía. Ltda. La finalidad que tiene el trabajo es de proponer opciones de mejoría y proporcione orientación a los directivos de la empresa, con el fin de promover un entorno laboral atrayente y acogedor para sus trabajadores, y de alguna forma acentuar el desempeño laboral. En el primer capítulo, se diagnostica el vínculo entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, permitiendo entender el estado de la compañía y de cierta medida orientar el estudio de probables opciones para prosperar las variables. El segundo capítulo, apunta al marco teórico, en el cual se busca reunir conceptos que, definan al clima organizacional y al desempeño laboral y de esta manera sirva de soporte para el empleo de posibles propuestas comenzando desde el planteamiento de hipótesis.

En capítulo tres, se esboza el modo del estudio, metodología para la recolección de la información, y de esta manera testimoniar las posibles soluciones permitiendo alcanzar efectos propicios en favor de la empresa. El capítulo cuarto, se propone el

análisis e interpretación de resultados, con el propósito de probar el vínculo entre las variables. En el capítulo cinco, se proponen las conclusiones y recomendaciones, en donde lo eminente es lo siguiente: Se llegó a determinar que se encontró desacuerdos entre los trabajadores referentes al clima organizacional actual en Andelas Cía. Ltda. En el cual se aconseja establecer un plan de mejora en el clima organizacional, en el cual comprenda tareas orientadas a aspectos que se integran, como: motivación, liderazgo, entre otros, que autoricé a la empresa a obtener resultados favorables en relación al desempeño laboral de sus servidores, de modo que si se ofrece un entorno de trabajo óptimo este estimulará a trabajar motivado. En el capítulo seis, se puntualiza en enunciar el “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.”, con su correspondiente desarrollo en la realización y simultáneamente las acciones, medios, periodos y valores proporcionaran el establecimiento igual como un instrumento de gestión empresarial. Esta investigación tiene como propósito aportar una solución frente a un problema dentro de la empresa ofreciendo diferentes opciones para alentar al personal y al mismo tiempo establecer un clima organizacional propicio para el desempeño laboral en los trabajadores.

(Cuesta, 2009) en su investigación concluye que:

El término empleado para definir a los jóvenes profesionales actuales de esta generación corresponde a los millennials. En donde se menciona que estos están constituidos con ciertas características específicas como: forma de vida y cualidades que son comprendidos desde los Eventos Significativos Generacionales (EsG) que se remontan en la existencia. También ciertas investigaciones sostienen que en Europa y EE. UU les otorgan ciertos métodos característicos laborales y de

aprendizaje. En algunos casos, los millennials a la hora de postular a un empleo evalúan un lugar en donde abarquen flexibilidad de horarios, ocio, cooperación y experiencias. En pocas palabras les repele los ascensos, es característico de estos pasar por varios empleos sin la necesidad de brindar excesivas aclaraciones y demuestran la seguridad de sí mismos. Así que estas características es fuente de serios problemas para las empresas a futuro. Ahora está presente investigación se ha cimentado en una posible explicación sobre el ausentismo por parte de los jóvenes que prefieren el equilibrio en la empleabilidad (EeE) en la estabilidad en el empleo.

(Venutolo, 2009) en su investigación concluye que:

En los últimos años, las empresas han sido conducidas en replantear los procesos de su organización a causa de la globalización y viéndose en la necesidad de satisfacer a sus clientes tanto interno como externo, cuyo propósito de mejorar la productividad frente a la competencia. Del mismo modo, diversos estudios sobre este punto hablan sobre el papel que cumple la oficina de recursos humanos para alcanzar un óptimo clima en el ambiente de trabajo en donde contribuya el mejoramiento de los b/s. Dado esto, este estudio examina el modo como el clima laboral se desconcierta en la productividad de Mypes. De acuerdo a la amplitud del estudio, se decidió enfocarse en las actividades de las Mypes que se encargan en el servicio de transporte vertical en la Ciudad de Buenos Aires (Argentina). En efecto, este estudio fue de tipo no experimental, empleando la recolección de datos cualitativa y cuantitativa entre los empleados. Llevando a cabo encuestas y observaciones, finalmente llegando a la conclusión de que, ciertos caracteres perjudiciales en las variables procuran ser altos tales igual que en la resolución de conflictos, colaboración y reconocimiento del propósito la empresa. Por consiguiente, en efecto se debe a la gestión insuficiente

del área de recursos humanos. Por esa razón, es factible reafirmar la hipótesis que se plantearon. Dado esto, se plantearon ciertas hipótesis a las carencias nombradas, que podrían favorecer o desfavorecer en el desarrollo de organizaciones diferentes. Por lo que corresponde, para futuras investigaciones se deja la posibilidad de incorporar contenido sobre este contenido.

(Vázquez, 2008) en su investigación pretende:

Incorporar el criterio de clima y poder aportar la compenetración de sus miembros y el esclarecimiento de posibles impactos en el rendimiento de estos. Es así que, el estudio del clima se debe de dar desde su magnitud y uniformidad.

De igual forma, se tienen en cuenta perfiles para especificar y proporcionar argumentos al clima en los equipos: presión-tranquilidad y entusiasmo-desilusión. En relación a contenidos referentes a los antecedentes del clima afectivo, se indaga que, principalmente, el papel del conflicto de tareas y el conflicto relacional como precedente de la intensidad del clima afectivo y se consideran componentes del contexto como definitivos vínculos entre los dos tipos de conflicto. En segundo punto, podemos reconocer el dominio de la interacción con la sociedad, la confrontación emotiva y los preceptos de orden emotivo encima de la similitud del clima. Ahora bien, el resultado del clima, es analizado y relacionado con la presencia de vínculos equitativos entre la intensidad del clima emotivo y la productividad en los miembros. Y esta, se vio determinada por el dominio de semejanza del clima hacia el rendimiento de los equipos e importancia entre la magnitud del clima y el rendimiento. Los objetivos fueron alcanzados mediante un diseño longitudinal con dos recogidas de contenidos. En donde la muestra se estableció por 102 equipos de

trabajo de dos entidades bancarias. Finalmente, de los resultados obtenidos de la presente tesis se obtuvo un encadenamiento de resultados para así enfrentar la administración dentro de los equipos de trabajo y poder obtener resultados en el interior de los organismos.

### **Antecedentes Nacionales**

(Torres & Zegarra, 2014) en su estudio trata:

La relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. El tipo de investigación empleada fue básica y el diseño correlacional no experimental. El método utilizado es el cuantitativo, el muestreo es probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por 133 docentes. Se utilizó un estudio de correlación con el estadígrafo de Pearson y la “t” de Student. El instrumento que se empleó fue el cuestionario en donde se dispuso el nivel de significancia del 0.05. En donde se concluyó que existe una relación entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno - 2014, radicándose, que a un destacado clima organizacional se conserva un óptimo desempeño en los trabajadores.

(Montoya, 2016) en su investigación concluye:

En el vínculo entre dos variables importantes en la administración de los recursos humanos como: clima organizacional y evaluación del desempeño. La investigación se considera notable, debido a que busca cooperar en la indagación de conocimiento.

La presente investigación se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas por lo que es transversal correlacional y fueron aplicadas a los empleados de la empresa de servicios turísticos PTS Perú. Asimismo, para medir el clima organizacional, se utilizó el instrumento OCQ [Organizational Climate Questionnaire] de Litwin & Stringer, fundado en 1968, del cual contiene 50 ítems y calcula a 9 dimensiones del clima del trabajo.

De cierta manera, para calcular el desempeño se elaboró un temario de preguntas, en donde estaban contenidas por 21 ítems y calculaba 6 dimensiones. Además, se diseñó un Focus Group y se llevó a cabo para un grupo de empleados de diversas oficinas, por consiguiente, se llevaron a cabo entrevistas a personas competentes a raíz de la información.

Los resultados obtenidos del trabajo mostraron una vinculación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal, tanto que, se llegó a mostrar una correlación con las nueve dimensiones del clima organizacional y con el desempeño laboral general en ciertas dimensiones.

(Gómez, 2017) presentó:

Una investigación cuyo objetivo que tuvo fue diagnosticar el clima laboral aplicándolo a los empleados del área de empleo del MTPE en la sede central ubicada en el distrito de Jesús María – Lima. El instrumento que se empleo fue de Escala de Clima laboral en donde se calcula el nivel de percepción del ambiente de trabajo, tipo descriptivo y diseño no experimental. Conformada por una muestra de 60 trabajadores de ambos sexos, edades y cargos de trabajo, en donde se aplicó un

muestreo censal. En donde se obtuvo mediante resultados que el 48 % de empleados estiman que el clima laboral es “desfavorable” y el 3 % examinan que el clima laboral es “favorable”; en donde, se alcanzaron conclusiones en 5 factores sobre el clima laboral en cuanto a todos contuvieron una porcentualidad elevada en la posición “desfavorable”.

De acuerdo a estos resultados se diseñó un proyecto participativo denominado “Modificación del clima laboral” cuyo propósito es mejorar el clima laboral en la organización y de cierta manera poder prosperar la captación de la variable en los trabajadores.

(Alcaide, 2018) su investigación concluye en:

La cultura organizacional se ve influida en la satisfacción laboral de los servers millennials en Lima Metropolitana específicamente en la empresa Chili's, con la intención de reconocer y poder producir motivación en los empleados de la empresa. En donde se determinó que la satisfacción laboral es influyente en los rendimientos de la empresa debido a que, esta variable es sumamente relevante para encaminar la motivación y lograr la identificación con la organización para lograr los objetivos propuestos.

El presente trabajo se comprobó que su objetivo principal sobre la influencia de cultura organizacional en la satisfacción laboral de los servers millennials guardan cierta vinculación ( $r = 0,758$ ;  $\text{sig} = 0.000$ ); nos señalan que si al empleado se le ofrece una cultura organizacional a través de méritos y métodos con los que ellos puedan identificarse se puede conseguir la ejecución los objetivos de la empresa; en efecto



las empresas de Fast Food no lo consideran relevante; no se plantean como meta renovar o infundir la cultura organizacional dentro de la empresa y no estiman que los resultados sean beneficiosos como para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

En pocas palabras para concluir que, se debe poner en uso las variables expuestas para obtener un mejor rendimiento para los propósitos de la empresa.

(Olaechea, 2017) consideró en su investigación:

A la Dirección Regional de Agricultura del Perú que tuvo como propósito una administración pública dirigida a al servicio del ciudadano por medio del fomento y progreso de una agricultura modernizada. Para ello, el deseo del personal, que este comprometido y sucesivamente rinda en óptimas condiciones para efectuar con las demandas que se requieren para el puesto de trabajo. El cimiento teórico de la investigación se desarrolla en la ejecución de las labores y el producto de una organización, además son vinculadas con la complacencia laboral, aspecto que en muchas situaciones son carentes en el recurso humano dentro del estudio de una organización.

Por otra parte, se puede enunciar que, la retroalimentación en el trabajo (Feedback) si se encuentra vinculada directamente con la satisfacción laboral en su totalidad con distinción por los trabajadores encuestados de la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura del Perú en el año 2016.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **Conceptualización de la variable Clima Organizacional**

#### **Clima Organizacional**

Según (Chiavenato, 2000) precisa el clima organizacional como:

Aquel ambiente que son percibidos entre sus miembros de la organización en donde experimentan situaciones cambiantes. Y estos a su vez son influyentes en su conducta y son reflejados en el grado de motivación de sus miembros.

Es la calidad que perciben los miembros de la organización. Este concepto engloba a varios factores que influyen en la motivación. (pp. 260-261)

Según (Chang, Rodrigo, & Nuñez, 2010) menciona que:

La definición de clima organizacional radica en el sujeto, conductas y perceptibilidad. En efecto, los individuos utilizan este término para referirse a su ámbito de trabajo por el cual este criterio es significativo. (p.14)

Según (Pasapera, 2007) define el Clima laboral como: la calificación que tienen los servidores frente al ámbito de trabajo y son interpretados en determinados comportamientos en la organización.

Incluso se entiende que este compuesto de capacidades o destrezas de un ambiente de trabajo son divisadas por el individuo y que pueden intervenir en su comportamiento. Según (Pasapera, 2007) esta valoración asiduamente es confundido con cultura organizacional, pero nos señala que se diferencia en ser menos duradero en la fase, aunque comporta una prolongación.

### **Importancia y factores del clima organizacional**

En la perspectiva global, la cultura organizacional es reflejada en las actitudes, valores, y principios de sus integrantes que debido a su naturaleza se transforma en clima.

Entonces diremos que, la cultura es aquello que es planificado por la organización mientras que, el clima organizacional es producto de la cultura haciendo referencia que es superficial porque tiene que ver directamente como el trabajador se siente.

Esta variable otorga retroalimentación acerca del proceso que se diagnostican las conductas en las organizaciones, concediendo filtrarse ciertas transformaciones planeadas en las conductas y comportamientos de sus integrantes. Para ello, es sumamente relevante que la gerencia pueda actuar proactivamente a fin de examinar y determinar el clima organizacional por tres razones:

- Valorar las causas que originan el estrés, conflicto e insatisfacción que coopera al incremento de actitudes negativas.
- Empezar y sostener un cambio que guíe a la gerencia ciertos puntos para intervenir.
- Continuar el crecimiento del organismo y prevenir futuros obstáculos que se puedan presentar.

De esta manera, el gerente puede ejercer un control sobre el clima y pueda administrar a la organización de una manera eficiente.

### **Factores principales del clima organizacional:**

De acuerdo a (Pasapera, 2007), nos dice que, un clima puede impactar tanto positiva o negativamente en el trabajador es por ello que, está directamente comprometido con la

productividad del individuo. Es así que, el autor nos menciona cuatro factores principales a tomar en cuenta como:

- Contexto ligado a la ciencia y esquema del sistema organizacional.
- Estructura jerárquica que el sujeto se establece en la organización, así como el sueldo que es percibido.
- Circunstancia del individuo como: personalidad, funciones y nivel de agrado.
- Nivel de apreciación que tiene los subordinados, colegas y jefes, y la agrupación en relación al clima organizacional.

Podemos determinar que el clima laboral, revela la identidad característica de la organización y que esta se cimienta sobre una cultura corporativa basada en valores, actitudes, creencias y condicionamiento de sus integrantes.

El clima organizacional es la apreciación en forma directa o indirecta que tienen los agentes que conforman el organismo en relación al ámbito laboral que son interpretados en los comportamientos de sus miembros. Estos pueden traer consecuencias a la organización, en cuanto a los niveles de motivación y rendimiento.

Según (Chiavenato, 2000) define la motivación como: “Aquel que se encuentra vinculado a la conducta y el desempeño, pero de cierta forma estos se encuentran comprometidos con las metas y objetivos dentro de la organización”.

De acuerdo a (Herzberg, 2008) manifestó en su teoría de los dos factores o “Teoría de la Motivación e Higiene” que estos factores se encuentran orientados al comportamiento del individuo con el entorno.

**Factor Motivación o factores intrínsecos**

Según (Herzberg, 2008) son aquellos que se encuentran comprometidos con los sentimientos y son vinculados con el crecimiento personal, profesional y la autorrealización. Es decir, es la relación que muestra el individuo con el cargo que tiene dentro de la organización. Estos factores a diferencia de los extrínsecos son trascendentes y permanentes tales como:

- Logros: Son resultados efectivos que significan notoriedad para el individuo en la empresa.
- Reconocimiento: Permite fortalecer y contribuir al rendimiento de los empleados.
- Autonomía laboral: Es aquella disposición que valoran los individuos para el manejo de las situaciones, permitiéndolos aportar decisiones propias.
- Responsabilidad: Es la participación en las actividades que se le designa al empleado y toman importancia.
- Elogios o promociones: Son proporcionados al individuo como retribución al desempeño.

**Factor Higiene o factores extrínsecos**

En cambio, el factor higiene se encuentra relacionado a las condiciones de como el individuo se encuentra dentro de la empresa según (Herzberg, 2008). Si el resultado de esto llega a ser para los individuos de insatisfacción se da el caso del factor higiene. Estos pueden estar manifestados por:

- Seguridad laboral: El individuo busca en su ambiente laboral que le brinden protección, estabilidad y se sienta seguro en la realización de sus tareas.

- Beneficios sociales y remuneración: La remuneración que es retribuido al servidor por las actividades que se realiza, viene a ser el factor higiénico más importante para el asalariado.
- Políticas de la entidad: Es vinculado a que el individuo se rige a las políticas de la empresa para el logro de los objetivos de estos.
- Medio físico: Es el espacio en donde el trabajador desempeña sus actividades.
- Vínculos con el grupo de trabajo: De una forma directa o indirecta, el individuo se relaciona con otros sujetos dentro de un ambiente de la empresa.
- Supervisión: Es donde se controla al individuo en la realización y cumplimiento de sus funciones. Habitualmente este factor es el más despreciado por los servidores.
- Status: Es aquella categoría o nivel que se encuentra el trabajador dentro de la empresa.

Esto se ve enfocado al entendimiento de las variables del ambiente interno que puede perjudicar a sus integrantes según (Rodriguez, 1999). Estas son:

- Variable de entorno físico: Condiciones de calor, aparatos y máquinas, instalaciones, espacio físico, etc.
- Variables estructurales: Magnitud de la organización, estructura formal, etc.
- Variables del entorno social: colisiones interpersonales, fraternización, etc.
- Variables personales: capacidades, posiciones, probabilidades, motivaciones, etc.
- Variables características de estilo organizacional: rendimiento, rotación, satisfacción laboral, ausentismo, estrés laboral, etc.

El clima laboral determina la calidad de subsistencia laboral. Y esto se refiere a la satisfacción o insatisfacción que experimentan sus miembros respecto a su entorno laboral en su universalidad.

Esto interviene en la forma como un servidor se siente con la compañía debido a que es muy importante para el progreso de la compañía, valoración y adecuación al exterior.

De acuerdo a (Brunet, 1999), los componentes que definen el clima organizacional son:

I. Componentes:

A. Comportamientos:

Aspecto Individual

- Actitud: Comportamiento del individuo en la realización de sus actividades.
- Percepciones: Medio por el cual se detecta las sensaciones por medio de las impresiones.
- Estrés: Alteraciones que son producidas como una respuesta física.
- Valores: Es la cualidad que identifica a un individuo.
- Aprendizaje: Adquisición de conocimiento por medio del estudio.
- Personalidad: Rasgos y cualidades que hace que se diferencia de las demás.

B. Estructura:

Organizacional

- Macro dimensiones: Dimensiones totales
- Micro dimensiones: Dimensiones parciales

### C. Procesos Organizacionales:

- Evaluación del desempeño: Proceso que estima el valor que aporta el individuo a la organización para el alcance de los objetivos.
- Sistema de remuneraciones, incentivos y compensaciones: Son aquellos agentes estimulantes que permiten motivar al individuo.
- Comunicación: Acción que se intercambia información con el fin de transmitir contenido a sus miembros.
- Toma de decisiones: Proceso en donde se selecciona la mejor opción para tratar de resolver situaciones en varios contextos.

### **Clima laboral y conflicto organizacional**

Los conflictos son posiciones en los cuales dos o más sujetos no logran constituir un pacto, que si no son solucionadas pueden incidir directamente en el Clima organizacional.

En síntesis, estos conflictos son condiciones que no se deben omitir en una organización.

De acuerdo a (Robbins, 1999) delimita conflicto como: “Proceso en el cual A produce un sacrificio deliberado para disuadir los intentos de B mediante alguna manera de interrupción que dará como consecuencia el fracaso del alcance del objetivo o del crecimiento de los intereses de B”.



## **Síntomas de conflictos**

Los conflictos están presentes en la mayoría de las organizaciones en donde, no siempre se dan las buenas relaciones laborales con todos los miembros que lo conforman. Según (Robbins, 1999) los conflictos se ven reflejados cuando se muestran en los trabajadores:

- a. Ansiedad:** Término utilizado para describir la respuesta del individuo que siente amenaza.
- b. Mecanismo de defensa o ajuste:** Síntoma de fracaso y enfrentamiento, pues es un procedimiento usual de salvar obstrucciones.
- c. Las reacciones de evasión o escape:** Consiste generalmente en desatender la pugna y/o negar el reconocimiento de estos.

Es por ello, que se deben de identificar los síntomas de conflictos antes de que estos desencadenen problemas tales como: desmotivar al trabajador en el ámbito de trabajo a tal punto que renuncie.

## **Causas del Conflicto Organizacional**

Sin embargo, sino se toma la importancia en los conflictos laborales dentro de una empresa pueden provocar que los objetivos y las metas de la organización no se cumplan.

De acuerdo a (Robbins, 1999) las causas son:

- a. Etnocentrismo:** Es la posición mediante la cual los segmentos de cada grupo consideran sus propios valores y normas como si estuvieran despreciando los valores de otros.
- b. Interdependencia:** Cuando el éxito de los objetivos necesita del ajeno.

- c. Estatus metas y valores diferentes:** Son diferencias que hace diferencias a los individuos y a los grupos que interactúan.
- d. Escasez de recursos:** La demarcación induce a las personas y grupos a buscar los medios. Ocasionando generar competencias ocasionando que la masa se vuelva competitiva y se sienta amenazada.
- e. Ambigüedad o inconsistencia:** Causa frecuente que predomina en las organizaciones.

### **Consecuencias de los conflictos**

Las consecuencias que dan origen a los conflictos se ven relacionada a la diferencia de personalidades, falta de comunicación entre sus miembros y entre otros factores. Pero, (Robbins, 1999) nos menciona las consecuencias directas que pueden traer consigo los conflictos dentro de una organización tales como:

- a.** Inciden negativamente en el clima psicológico
- b.** Baja productividad e insuficiencia en la calidad de atención a los usuarios
- c.** Comunicación deficiente
- d.** Estrés en los involucrados

### **Pasos para la solución de conflictos**

Habitualmente, los conflictos son resueltos reuniendo las partes involucradas y tratando de buscar una salida que beneficie ambas partes. Pero, según ciertos autores la solución a estos problemas es resuelto a base de comunicación.

Es por ello que, (Robbins, 1999) nos brinda los siguientes pasos para la solución de conflictos como:

- a. Buscar instaurar un clima adecuado, abierto y sin tensiones para que las personas se sientan cómodas y abiertas al diálogo.
- b. Las partes involucradas deben reconocer el problema, exponer las causas y si es obligatorio cambiar.
- c. Adoptar sugerencias de los interesados al respecto y brindar posibles soluciones.

### **Estrategias para la prevención de conflictos**

(Robbins, 1999) plantea ciertas estrategias para prevenir ciertos conflictos dentro de la organización es por ello, que para superarlas propone:

- a. Buscar constituir de manera clara la cultura organizacional y a la vez plantear políticas del personal
- b. Señalar con imparcialidad funciones, los horizontes de autoridad, vinculación y el acoplamiento entre las unidades jerárquicas
- c. Emplear mecanismos de control apropiado en la distribución de actividades, tareas, funciones a fin de que cada servidor cumpla con lo designado
- d. Realizar un reglamento interno de trabajo que proporcione reglamentar las normas administrativas del personal y establezca una disciplina
- e. Reforzar el trabajo en equipo y retirar la integración de individuos de todos los niveles
- f. Fortalecer y establecer reconocimientos a los trabajadores
- g. Atender el enfrentamiento desde el comienzo

## **Comunicación Eficaz**

De acuerdo a (Chiavenato, 2000) nos refiere que: “La comunicación es un proceso que transfiere información” a la vez, también nos refiere a la comunicación eficaz como: “Como aquel proceso que transmite un mensaje, pero a la vez, este tenga significado en el destinatario”.

La diferencia que plantea el autor es clara, nos sintetiza el contenido expuesto. Eso quiere decir, la comunicación es básica y es de vital importancia para la solución de conflictos, pero también es una de las principales fuentes que lo ocasionan.

Plantearemos las diferencias entre:

- Comunicación eficiente: El mensaje es claro, el emisor habla perfectamente y el receptor escucha claramente.
- Comunicación eficaz: El mensaje que se transmite es claro para ambas partes, el destinatario comprende el mensaje y el destinatario brinda retroalimentación al emisor al indicarle que ha comprendido el mensaje.

## **Tensión en el trabajo: Fuentes potenciales**

Según (Robbins, 1999) la influencia de varios factores y el más significativo que es el entorno, los empleados empiezan a experimentar presión, angustia y depresión, pudiendo ocasionar problemas.

El estrés y las tensiones están relacionados con la organización directa o indirectamente en un lapso de tiempo. Estas tensiones dentro de una organización se presentan por las grandes cargas de trabajo, bajas remuneraciones, falta de oportunidades, presión, desmotivación, mal trato entre otros factores que están relacionados con el empleado.

Según (Great Place To Work, s.f) se identificó, que en el 2018 los mejores lugares para laborar los millennials eran: Marriot Perú, seguido el Hilton, Interbank, Promart, Supermercados Peruanos, Real Plaza, Atento, Entel, Atton, Inkafarma y así sucesivamente. Podemos identificar que gran parte de las empresas consideradas pertenecen al Grupo Intercorp, pero Bambos no sigue siendo considerado desde su primera y última vez que fue en el 2011.

Pero, el objetivo que se busca es ayudar a las empresas en contribuir para la mejora del entorno de trabajo para ello, se realizan encuestas al personal para conocer la naturaleza de las relaciones y nivel de confianza con la dirección. Sucesivamente, esto permitirá vincular la cultura organizacional con desempeño laboral en los trabajadores permitiéndonos proporcionar información sobre el tema a tratar.

Para eso el grado de participación de los empleados se ve encadenado con la comunicación interna en el proceso de implementación de encuesta. Es por ello que, según (Robbins, 1999) la tensión es la respuesta de nuestro cuerpo que nace por las demandas físicas y mentales. En un trabajador dentro de la organización es del resultado de desear o querer una oportunidad. Este es un problema que cada vez es más generalizado en cada organización.

El problema que lidian todos los trabajadores es poder sobrellevar y manejar el estrés dentro de la organización. De acuerdo a (J. DuBrin, 2008) es una respuesta a la adaptación y surge en respuesta a cualquier situación sobre un individuo.

Estas se ven vinculadas con una gama de solicitudes y limitaciones sin respuesta con las oportunidades del ansiar y pretender.

De acuerdo a (Robbins, 1999), estas fuentes potenciales de incertidumbre en sus miembros se muestran mediante tres grupos de factores:

- a. Factores ambientales: (Incertidumbre ambiental, política y tecnológica)
- b. Factores organizacionales: (Demandas de la tarea, demanda de rol, estructura organizacional, período de vida de la organización, liderazgo, clima organizacional, cultura corporativa, calidad de vida laboral, etc.)
- c. Factores individuales: (problemas familiares, problemas económicos, personalidad, etc.)

En tal sentido, ciertos individuos reaccionan y otros no tienen la capacidad para hacerlo. Esto se debe a que, en su mayoría de los trabajadores dentro de una organización, sobrellevar una tensión sea como manejar una batalla. Es por ello, que se ve manifestada en el empleado con diferentes síntomas tales como: irritabilidad, trastornos digestivos, taquicardia, pérdida de apetito entre otros.

Para ello, las organizaciones deben dominar y comprender el manejo para salvaguardar la salud de sus trabajadores y contrarrestar el impacto para evitar que pierdan el interés de los clientes, proveedores, trabajo, que consigo estarán reflejadas en el incumplimiento de objetivos y sucesivamente en las metas de la organización.

### **Consecuencias que genera la tensión:**

(Robbins, 1999) nos indica las posibles consecuencias que pueden generar la tensión, esto se da sobre los efectos que se desencadenan previamente. Los síntomas son divididos en:

- a) Síntomas fisiológicos: (tensión muscular, presión ocular, cansancio, presión pectoral, presión elevada, etc.)
- b) Síntomas psicológicos: (depresión, ansiedad, irritación, frustración, entre otros)
- c) Problema de comportamiento laboral: (conformismo, negativismo, sabotaje, negligencia, ausentismo, etc.)

### **Causas que sean generadas por la tensión/estrés:**

Cualquier situación que da una respuesta ante una adaptación dará origen a la tensión/estrés. Pero, hay situaciones en donde una persona puede estar en la misma situación que la otra, pero puede resultar insignificante a uno de los involucrados. Según (Robbins, 1999) las causas comunes que son generadas son por:

- Presiones en el tiempo
- Sobrecarga de responsabilidades
- Ambiente laboral inadecuado
- Carencia de profesional capacitado
- Ambigüedad de roles
- Falta de valoración y retroalimentación

Mediante un estudio realizado en la Universidad de Harvard y Stanford revelaron que residir bajo el estrés es perjudicial tanto igual como fumar un cigarro. Esta investigación fue difundida por un diario llamado Behavioral Science & Policy Association en donde determinó a 10 detonadores de estrés y que de cierta manera dañan la salud física y mental en los individuos; desde un deficiente entorno laboral y jornadas extensas, hasta la carencia de equilibrio de existencia según (World Economic Forum , 2018)

En este sentido, algunas organizaciones que viendo los factores que pueden afectar significativamente en el desempeño de sus colaboradores se han visto en la necesidad de enfatizar más en los grupos de interés, pero primando en las partes interesadas internas.

Para ello, han visto como alternativa crear un lugar de trabajo en donde el empleado pueda fluir su inspiración, disfrutar y a la vez pueda cumplir con sus responsabilidades. Con este motivo buscan de mantener la motivación y ser una opción más atractiva para sus trabajadores, causando a largo plazo grandes beneficios laborales como: retención de talentos, motivación, identificación con la marca, reducción de renuncias, y más que en cierta parte sería beneficioso para la empresa.

Según (World Economic Forum , 2018) para combatir con un enemigo que enfrenta toda organización se debe:

1. Organizar: Programar las actividades del día, pero buscar priorizar las tareas que requieren atención inmediata.
2. Realizar ejercicio: Hacer actividad física permitirá soltar endorfinas desapareciendo progresivamente las tensiones.
3. Proponerse objetivos: Lo que se busca es que el individuo se rete cada día, para ello al plantearse metas hará que, por el cumplimiento de estos se vuelvan en una motivación al término.
4. Ser positivo: Tratar de buscar ser optimista en la realización de actividades y lograr disfrutar en la ejecución de estos.
5. Controlar la cantidad de sueño: Proponerse dormir la cantidad de horas que habitualmente requiere el organismo para reponerse.
6. Alimentarse bien: Al comer saludable y dormir lo necesario permitirá a que el rendimiento en el trabajo sea el óptimo.



7. Eres humano: No dudar en requerir ayuda de los compañeros si fuera necesario.

Eso puede permitirte en el logro de tus actividades.

Según (Herzberg, 2008) nos manifiesta que la motivación es resultado de la satisfacción. En su Teoría de la Motivación e Higiene nos refiere a que los individuos actúan mediante dos factores como: satisfacción e insatisfacción.

Y a la vez, teniendo en cuenta que ahora muchos jóvenes prefieren trabajar en compañías atractivas, en donde no todo sea relacionado al trabajo, sueldos, status, sino que a la par ofrezca un ambiente acogedor, exista flexibilidad de horarios, plan de carrera individual entre otros, en donde las organizaciones muestren su preocupación por sus integrantes y les supongan una mejor calidad de vida.

En efecto, muchas empresas peruanas deberíamos copiar, implementar o crear un modelo nuevo a seguir por las compañías internacionales, por ende empezaremos como reconocidas compañías optimizan su clima laboral en diferentes países pero que en Perú, aún no se aplican en su totalidad como: NETFLIX que ofrece vacaciones pagadas ilimitadas para todos sus trabajadores las veces que ellos lo consideren convenientes e pertinentes, la empresa GOOGLE que permite a sus trabajadores ir al trabajo con mascota pero lo que prima en la cultura es que impulsan la creatividad de sus miembros con sus amplias decoraciones en sus ambientes de trabajo, también ofrecen juegos como medida de entretenimiento o LinkedIn que le ofrece a sus trabajadores la flexibilidad de tiempo y empoderamiento.

No obstante, Great Place to Work es una empresa global que cada año ayuda a identificar y evaluar los excelentes lugares para trabajar en donde premian a los mejores lugares de trabajo para la gente joven o mejor llamado millennials, en el año 2018 estas empresas fueron: Marriot Perú, Hilton, Interbank, Atento, Entel, Atton, entre otros.

De acuerdo a este contexto, profundizaremos con la empresa Google y como desarrolla su clima dentro de su organización para que sea considerado como la mejor compañía que apuntan los millennials.

Pero, para que una empresa realmente adopte esta idea debe considerar a las personas como su principal activo como lo aplica la empresa Google.

Google es una empresa que crea y/o mejora productos para los consumidores en donde la innovación tecnológica es lo que le distingue, pero lo que hace para que se diferencie a otras es en relación a sus empleados.

Google tiene una cultura interna de trabajo donde se puede trabajar desde espacios compartidos modernos hasta en oficinas corporativas. Normalmente ves a empleados trabajar en sofás, cojines en el suelo o al aire libre. Sus espacios son amplios y coloridos. Pero, sobre todo tiene muchos espacios recreativos y no hay un lugar fijo de trabajo: solo basta tener una laptop y auriculares para que se convierta en su lugar de trabajo. Se basan en el lema en que: “El trabajador tiene que estar augusto para trabajar bien”. A la vez, Google ofrece buenos salarios, pero lo más atrayente es que la compañía invierte grandes cantidades de dinero en el desarrollo profesional para sus empleados.

Indiscutiblemente, si cada empresa les da a sus empleados lo que se merecen por sus habilidades y talento que aportan estos retribuirán lo que recibieron.

Por ello, si se mejora la motivación en el ámbito de trabajo se puede lograr empleados más comprometidos con la empresa.

## Utilización de las teorías de la motivación

Según (Chiavenato, 2000) nos menciona cuatro elementos que pueden ofrecer a las organizaciones oportunidades de mejora tales como:

1. Recompensas monetarias: Diferentes escenarios y autores han considerado que el dinero es el factor motivador debido a que este incentivo ayuda a reducir carencias y ansiedades del individuo.
2. Recompensas extra monetarias: Son las que no se encuentran vinculadas a lo económico, sino a lo social. Aquellas que están relacionadas al status, realce y satisfacción.
3. Enriquecimiento en las tareas: Es como la actividad en su realización se convierte en algo motivador para los empleados. Según (Herzberg, 2008) nos intenta decir que cada actividad debe estar vinculado a la capacidad de cada individuo para ello, intenta mejorar en el trabajo el desempeño y la satisfacción.

Nos menciona a la vez, que para enriquecer el trabajo de sus empleados la gerencia debe preocuparse principalmente por ellos para así, buscar la satisfacción de estos.

Dado que, el enriquecimiento es de dos tipos: horizontal y vertical. En donde, el enriquecimiento vertical es la designación de tareas cada vez más difícil y seguido por el descarte de actividades básicas. Mientras que, el enriquecimiento horizontal es un trabajo multifuncional se realiza las mismas actividades, pero de la misma dificultad.

Determinadas ideas fueron propuestas por (Herzberg, 2008) para potenciar las actividades e inducir las a la motivación para ello, planteó lo siguiente:

- Programación: El individuo tiene la probabilidad de plantear sus actividades.

- Aprendizaje moderno: La casualidad de adquirir habilidades nuevas y crecer.
  - Responsabilidad individual: El individuo tiene la capacidad de afrontar los retos que se propone y asumirlos.
  - Singularidad: Cada tarea del individuo tiene que adaptarse a algo característico que lo diferencie de los demás.
  - Retroalimentación inmediata: La actividad que se realiza debe de facilitar testimonio sobre su ejercicio.
  - Control de recursos: cada individuo debe tener lo que necesita para el logro de sus tareas.
4. Flexibilización en los horarios de trabajo: Este método es frecuentemente utilizado por las organizaciones líderes en su rubro, pues permite al servidor aumentar su satisfacción y de cierta forma mejorar su desempeño. Habitualmente los horarios del servidor son manejados de acuerdo a los requerimientos de la empresa, pero mediante consenso estos pueden llegar a ser modificados.

## **Millennials**

Los millennials son aquellos nacidos entre 1981 y 1996. Según (DIMOCK, 2018) refiere a: "Cuyos individuos que en el año 2018 estén entre los 22 y 37 años, serán considerados como un millennials". Son los hijos de la generación del Baby Boom (Aquellos nacidos entre 1950 y 1960 aprox.)

A la vez escribe: "Las personas originados en el 1997 en adelante, serán parte de una generación nueva" referidos a los post - millennials. En su análisis se refiere a los millennials como la generación adulta étnica y racionalmente más variado a lo largo de largos años, aunque los post - millennials serán más. Además, nos señala que analizar estas generaciones nos muestra "La forma de comprender experiencias como acechos a nivel mundial, cambios como: el tecnológico, económico y social que se interaccionan con el ciclo de vida y la evolución de desgaste para aclarar la manera en cómo el individuo visualiza el universo"

Se dice que la generación de los millennials quiere aquellos trabajos con flexibilidad en horarios, trascendencia y rotación constante en las compañías, este último es normal en ellos.

Estudios indican que uno de los tres elementos que a un millennials le interesa al instante de buscar trabajo es el dinero. Además, en el ámbito profesional busca hacer lo que le apasiona y a corto plazo convertirse en un experto en su campo.

Puesto que (Cuesta, 2009) revelo que, al evaluar una oportunidad de trabajo, los millennials privilegian los horarios flexibles que les dejen más tiempo libre para dedicar a su vida personal. Asimismo, valoran un empleo que les brinde herramientas para desarrollarse personalmente. Es importante también que las tareas que realicen sean

interesantes y para que puedan explorar su creatividad. Estos factores explicarían la razón por la cual les resulta simple rotar de un empleo a otro sin mayor regodeo, incluso si se les ofrece mayor salario, más tiempo libre o actividades más interesantes.

Según el (CEPLAN, 2015) determinan que: “Dentro de diez o quince años, la Población Económicamente Activa (PEA) del Perú estará conformada de individuos llamados millennials”.

El director nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos de (CEPLAN, 2015), Fredy Vargas afirmó que: "Esto generará desafíos, porque se va a tener que identificar claramente aquellas habilidades que se van a requerir en ese momento, las cosas que los individuos estarán prestos a brindar, y asimismo, estimar las singularidades de esta generación”.

### **Características de los millennials:**

Según (Penagos & Rubio , 2015) señala que “Estos jóvenes no tienen compromiso. La línea de carrera, las reglas y el derecho a piso son conceptos que no existen para ellos”. Se caracterizan por:

- **No hay vida sin Internet:** Debido a que los millennials son grandes de la tecnología y están vinculados con la era digital, utilizan la tecnología como una herramienta fundamental para mantenerse comunicados. Es por ello, los millennials consideran el internet como un servicio de primera necesidad.
- **Visión carpe diem:** Por encima de todo ponderan el presente, desean vivir el momento intensamente y en lo que hacen buscan la felicidad y la pasión. Este cambio importante respecto a anteriores generaciones el equivalente al éxito estaba

ligado con los niveles jerárquicos en el ámbito profesional, mientras que, los millennials elogian desempeñarse de lo que más les gusta por, sobre todo tanto en el material y en lo poder.

- **Movilidad laboral:** Cuando un millennials considera que la labor que desempeña dentro de la empresa ya no representa un reto, buscará en abandonar sin remordimientos e irá a otro en donde se sienta mejor hasta incluso sea un desafío para ellos. Debido a que, las características que los identifican es que son multifacéticos (desempeñan diferentes actividades al mismo tiempo), en algunos casos es probable que realicen diferentes tareas.
- **Participación y crítica:** A los millennials les gusta cooperar sus conocimientos y a la vez son comunicativos.
- **Poca posesión, mucho disfrute:** Los millennials tampoco son de reunir bienes, ellos consideran que el gasto que vale la pena realizar es adquirir lo último en tecnología como: un Smartphone. Además, priman el viajar e invertir en experiencias sobre lo material.
- **Ambientalista:** Son estigmatizados como una generación promotora de la alimentación ecológica y saludable.

### **Proyecciones de vida y como valorar a los millennials peruanos**

Las empresas peruanas deben de preocuparse en el perfil descrito anteriormente: Jóvenes que tienen ganas de crecer en el trabajo, “Si una empresa no les da a sus empleados jóvenes la oportunidad de crecer, aprender y desarrollarse rápido en la organización, simplemente se van a otra organización”, según (Arellano, 2013)

Los millennials no desean a que una organización les diga que no se merecen un puesto superior o una remuneración elevada solo, porque son jóvenes. Ellos desean ser evaluados en base a sus habilidades y capacidades y a la vez medidos en función a sus resultados. Por lo que, el criterio ambiguo de que por antigüedad debe de primar, hoy en día quedo en el pasado.

Como sabemos a todos los empleados incluyendo a los millennials de una empresa hay que darles continua retroalimentación o Feedback, además se requiere fuerte liderazgo y constante esfuerzo por parte de los dirigentes eso no significa que la generación de los millennials deba ser diferente a las otras y mucho menos intocable.

Los millennials o jefes de las nuevas tecnologías esperan que sus superiores les provean horarios flexibles y rienda suelta para trabajar desde casa.

Una reciente investigación en el Centro de Investigación PEW en marzo 2015 según a (DIMOCK, 2018), en Estados Unidos, reveló que 83% de los integrantes de la generación millennials encuestados duermen teniendo cerca su Smartphone, en relación con sus progenitores que es diferente.

Según (Diario Gestión, 27) los millennials no solo se basan en ser profesionales, sino además buscan una experiencia grata dentro de una empresa. Es por ello, que varias empresas han ido implementando estrategias para motivarlos. Es así que, enunciaremos 7 claves para motivar a esta generación:

- 1. Flexibilidad:** Para impulsar la creatividad y productividad en los millennials se les debe de brindar flexibilidad en sus horarios de trabajo puesto que, muchos de estos estudian.



2. **Atribuirles un mentor:** Los millennials suelen relacionarse bien con las personas mayores es por ello que, se recomienda que estos tengan un guía para compartir experiencias y sucesivamente se dé el trabajo en equipo.
3. **Dar proyectos a corto plazo:** A los millennials les gusta aportar en el logro de los objetivos dentro de una organización es así que, proponerle actividades a corto plazo y buscar la involucración de proyectos ayudará a que estos se sientan comprometidos e importantes para la empresa.
4. **Ofrecer tecnología:** Dado que, estamos en una era digitalizada e involucrada con la tecnología debemos de buscar que nuestros trabajadores empleen técnicas avanzadas en el desarrollo de sus tareas. Es por ello que, los millennials consideran a la tecnología como un factor importante e imprescindible dentro de la empresa. Ellos prefieren trabajar con tecnología de punta y no con tecnología obsoleta ya que, puede ocasionar retrasos en sus labores.
5. **Cultura empresarial sobre el salario:** Esta generación le toman más relevancia a la cultura sobre el salario, eso no significa que el dinero no sea importante para ellos, sino que los millennials buscan trabajar en un lugar donde puedan aprender y adquirir conocimientos nuevos permitiéndoles ampliar sus capacidades.
6. **Ambiente inspirador:** El ambiente de trabajo cumple una función muy importante dentro de la empresa para el trabajador. Este tiene un efecto psicológico porque permite influir en la motivación de los millennials. Es por ello que, dado el ausentismo en los últimos años las empresas se han visto en la necesidad de preocuparse por sus trabajadores y en el efecto que estos repercuten.
7. **Pedir y valorar su retroalimentación:** Las empresas deben de tener un sistema abierto de comunicación debido a que, los millennials son críticos en sus ideas y ellos pueden ofrecer ideas frescas a la organización.

Estas demandas para ser satisfechas en el lugar de trabajo en los profesionales millennials de entre 18 y 29 años no deberían de ser costoso. Pues por ello, las propuestas para dar valor son:

- **Conceder acceso instantáneo:** En su mayoría esta reciente generación necesita sentir lo que aporta a la empresa. Es por ello que, este problema se fundamenta en que ciertas organizaciones se adaptan a un proceso lento de adaptación en donde estos pueden permanecer prolongados tiempos de colocación y preparación. Debido al error que se comete como, “En querer participar en la organización desde un comienzo, pero se les manifiesta la necesidad de requerir tiempo para ser parte de la cultura de la empresa. Pero en teoría, los millennials sienten la necesidad de querer aportar desde el primer instante”.
- **Volcarse en elogios.** Hace anteriores temporadas, uno realizaba sus actividades y desconocía si el desarrollo de estas era el correcto. Pero ante este acontecimiento, esta generación necesita constante Feedback y ser verificado por los directores y jefes a cargo, por lo que, si alguien está desarrollando algo mal, esta generación requiere ser asistido.  
  
Eso no significa que se tiene que estar todo el tiempo pendiente de ellos, sino que se debe de mostrar la predisposición para contestar y manifestarle al personal el interés por ellos, ocasionándoles un estímulo favorable.
- **Dar libertad:** A pesar de que los jóvenes se caracterizan por poseer alto rendimiento, los salarios de estos suelen ser efectivo y rara vez se suelen salirse del estimado en relación al entorno del mercado. Los millennials son caracterizados en buscar espacios en donde se le otorgue una estabilidad entre su estadía en el trabajo e interactuar con el entorno.

- **Retribuir a la sociedad:** De cierta manera, si retribuimos a los millennials con cursos de entrenamientos totalmente cubiertos por la empresa y otorgamos gratificaciones, estos pueden mostrar una inclinación por seguir perteneciendo a la organización. En efecto, absolutamente nada se puede comparar en brindarle la oportunidad a los millennials que rondan por los veinte años para que de cierta manera se retribuya a la comunidad ofreciéndoles trabajo.

Resumiendo, los millennials aprecian y valoran en amplia gama el clima organizacional dentro de la organización debido a que, ellos se encuentran involucrados en el día a día. Además, esta generación requiere estar bien consigo mismos y también por el bien de la empresa deberían tomarles importancia frente a sus necesidades.

Debido a la importancia del clima organizacional la empresa puede evaluar y conocer las condiciones anímicas, físicas y mentales de su trabajador y esto puede ayudar en mejorar su rendimiento.

## **Conceptualización de la variable Desempeño laboral**

### **Evaluación del desempeño**

Acorde a **(Lusthaus, Hélène, Anderson, Carden, & Plinio, 2002):**

Los desempeños laborales en épocas anteriores eran definidos y comparados con la efectividad y la eficiencia. Pero a partir del año setenta surgieron nuevas variables en relación al desempeño organizacional tales como la moral, la innovación, la adaptabilidad, personal y la orientación al cambio.

Con esto, nos exhorta a que existen conceptos en circulación y nos enmarca en que una organización puede perdurar en el tiempo si son manejadas de forma adecuada. Desde este contexto señalado por los autores nos muestran que una organización puede poseer adecuado desempeño siempre y cuando se equilibre efectividad, eficiencia y relevancia a la vez sostenga una viabilidad financiera. (p.11-12)

### **Objetivos**

El objetivo de la evaluación del desempeño es realizar una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los dirigentes de la organización.

(Lusthaus, Hélène, Anderson, Carden, & Plinio, 2002) indican que:

Para que una organización pueda cumplir con sus objetivos debe de buscar medios de una manera correcta ratificando la sostenibilidad por largos periodos.

Dado que, el óptimo desempeño laboral representará en los resultados indicando que el trabajo se desarrolló en forma competente y efectiva para las partes interesadas. (p.23)

Según (Amorós, 2007) afirma que “La cultura de una organización y su desempeño se encuentran relacionadas en aspecto directo”. (p.236)

## **DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Las entidades sin fines de lucro consideran el término de desempeño al cumplimiento relacionado a su misión, objetivos y metas. Pero teniendo en cuenta, los conceptos anteriormente mencionados como la efectividad y la eficiencia para definir el desempeño organizacional podemos decir que la definición no es igual.

De acuerdo a (Fred, 2003), el desempeño es contemplado como una consecuencia de la ventaja competitiva de una organización y está vinculada con la creación de valor.

Según (Chiavenato, 2000) el desempeño laboral es: “La estrategia del trabajador para lograr los objetivos fijados en donde a través del comportamiento del trabajador evidencia la forma como funciona la estrategia en la organización”. Para ello, nos señalan que, si queremos un desempeño organizacional óptimo, las estrategias personales deben estar integradas y de cada cierto tiempo revisar si el desempeño está cumpliendo con lo planeado y visualizado con fin de aplicar medidas correctivas o Feedback en los puntos carentes.

### **Eficacia**

Es la medición de la congruencia de los objetivos, que busca la empresa y de la categoría que se quiere alcanzar mediante las metas. Las empresas eficaces son cuando los administradores escogen metas apropiadas y las alcanzan.

Pero para (Dessler & Varela , 2011) nos señala que la administración del desempeño se refiere al proceso en donde las organizaciones afirman que para alcanzar las metas el jefe debe determinar las tareas y actividades de cada empleado de acuerdo a sus capacidades y para posterior ser recompensados.

Para (Newstrom, 2011) también es conveniente ver aquellos factores que se entrometen y ejercen un dominio para aminorar el desempeño de los empleados. Comúnmente, los administradores estropean la motivación como:

- Reparto imparcial en las recompensas (preferencias)
- Soportar el inadecuado desempeño
- Criticar a los trabajadores
- Prometer incentivos y no cumplirlos
- Proponer objetivos inalcanzables

Entonces, realizar continuamente retroalimentación en el desempeño y reconocer a los servidores de una empresa es considerado una estrategia debido a que, estos pueden ejercer un efecto poderoso en ellos.

Pero, primero se debe de identificar las conductas que están afectando sustancialmente a la empresa y luego aplicar ciertas estrategias. Esto puede generar mejoras tales como: retrasos, errores y problemas que son originados por diversos factores.

Pero (Newstrom, 2011) nos indica que: “Los administradores deben supervisar la conducta de sus miembros para decidir sobre su desempeño.”

De cierta forma, así se puede evaluar la frecuencia de su conducta para confrontar el mejoramiento y seguido el dirigente escoja un programa de refuerzo.

## Programas de refuerzo

(Newstrom, 2011) nos menciona dos tipos de programas, estos son:

- **Refuerzo continuo:** Es un nivel de refuerzo que se da de aprendizaje apresurado. En donde, el individuo es acompañado por un reforzador.
- **Refuerzo parcial:** Este aprendizaje es lento, pero se puede conservar en el tiempo. En donde solo se refuerza si fuera necesario o después de cierto periodo de tiempo.

(Chiavenato, 2000) elabora el criterio de eficacia en la organización a la acostumbrada valoración de eficacia dependiente en lo especulador, burocrático, pero incorpora el ingrediente mortal, adquiriendo a Likert como enfoque.

La organización es un organismo abierto que requiere incorporar una cantidad de fuerza a la que es reintegrada al entorno, y por ende es transformada en resultados. Asimismo, es una fase de entrada y salida.

Las organizaciones adoptan energía a través de sus recursos, pero que estos no son los humanos, pero estas fuentes de energía y materiales reciben los trabajadores. Pero las herramientas que actúan a través de la energía no se pueden llevar a cabo sin la valoración de la mano de obra.

(Newstrom, 2011) nos propone que para reunir la atención de los empleados en los temas de la organización y a la vez integrarlos se debe de establecer metas. Y a la vez, esto permite a los administradores contrastar su rendimiento con los objetivos y luego replantear sus puntos débiles.



De acuerdo a (Robbins, 1999) señala que “La eficacia funcional conduce hacia la eficacia de la organización, que es lograda cuando se fusionan tres requisitos primordiales como:

1. Relevancia de los objetivos de la organización
2. Sostenimiento de la estructura interior
3. Adecuación del entorno superficial

(Robbins, 1999) determina que, debido a que algunos factores son incompatibles y en una empresa se busca que se dé la eficacia, la organización debe de asociarse con estos factores. Pero, para el éxito de una organización entran a tallar la satisfacción de:

- Comunidad
- Gobierno
- Gerentes
- Proveedores
- Acreedores
- Empleados
- Consumidores

Según (Schlosser, 2002) se refiere en su libro:

Su punto de vista del lado oscuro que hay detrás de cada Fast Food se evidencia que en la mayoría de los empleados de esta industria busca empleados jóvenes y sobre todo que estén dispuestos acceder a un salario precario.

A la vez la demanda de estos, son jóvenes que con su poca experiencia y desean acceder al mercado laboral. Para ello, estas industrias buscan trabajadores sin formación o que

estén en proceso de estudios, pero a la vez requieran percibir retribuciones económicas en sus tiempos libres.

Es por eso que, los jóvenes son los postulantes perfectos, adolescentes que necesitan un trabajo, estudiantes que buscan su primer empleo, inmigrantes con ganas de trabajar entre padres inexpertos que requieren solventar sus gastos.

Podemos decir, que hay personal calificado y no cualificado para estos puestos, aunque sabemos que en la mayoría de los jóvenes con poca experiencia son influenciables y fáciles de controlar.

Lo que hace atraíble este libro de (Schlosser, 2002) es el enfoque que le dan a los trabajadores de estas empresas, en donde nos señalan que son trabajadores que desempeñan largas jornadas laborales y a la par son mal remuneradas en su mayoría, no cuentan con una buena protección laboral, en algunos casos trabajan en malas condiciones higiénicas y el trabajador tiene un ambiente dividido para cada actividad.

De acuerdo a (Newstrom, 2011) nos señala que la significación que tiene las recompensas económicas y el desempeño de sus actividades se encuentran directamente vinculadas. En ciertos casos, nos menciona que los trabajadores consideran que a más remuneración ocasionaba cierta motivación y por ende produciría el cumplimiento de las tareas para el logro de los objetivos de la organización. Dando a entender lo mencionado, el dinero ejerce un sólido motivador para los trabajadores.

Según la investigadora de la (Universidad De Guadalajara , 2010) los empleados son desechables. Los empleados tienen pocas posibilidades de mejorar su situación laboral y son mal retribuidos.

La experta realizó una investigación por estudiosos del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades en donde muestra que las franquicias de Fast Food aprovechan la necesidad de los jóvenes por allegar recursos económicos y en ciertos casos aprovechan para explotar, a través del cual, los puestos de trabajo que les prometen una expectativa de vida por periodo largos.

Estas conclusiones fueron arrojadas de los resultados del estudio, en donde, fueron aplicados a cinco mil jóvenes entre 16 y 29 años, en donde se muestra que por 8 o 9 horas éstos ganaban salarios inferiores al mínimo. Y sólo uno de cada cinco obtiene más. Pero, de acuerdo a la investigadora de (Universidad De Guadalajara , 2010) se determinó que al 34% de los trabajadores se les pagan por hora, y no por el tiempo de servicio.

Ya que, una proporción considerable de jóvenes se mantiene dentro de los seis meses y enfatiza que corta proporciones de ellos, llegan a permanecer hasta el año. En ciertos casos hay empleados que duran más de dos o están por largos periodos en la organización.

Pero en el estudio realizado por la (Universidad De Guadalajara , 2010) una de las realizadoras de la investigación, María Rita Chávez Gutiérrez sentencia, que los empleados son desechables. Al mismo tiempo, ciertas empresas saben reconocer que, este trabajo está establecido para que los adolescentes no perduren, pero sí para que durante su estadía rindan todo su potencial jovial.

Teniendo en cuenta, que quienes ingresan a estos restaurantes son estudiantes universitarios y en algunos cuantos, que la dejaron inconclusa los hace convertirse en botón factible para incorporar en la organización.

“Para los franquiciatarios es provechoso. Inclusive entre las condiciones que se le solicitan a los jóvenes son boletas de estudios. Puesto, que el vínculo aducido por parte

de la empresa al servidor es, porque te fomenta a terminar tus estudios, pero el propósito al final es trabajar para ellos, a pesar que es algo efímero, el servidor inexperto termina aceptando el trabajo”, afirma la especialista de la (Universidad De Guadalajara , 2010).

Mediante las entrevistas que realizaron a los jóvenes trabajadores, los investigadores detectaron la presencia de aquellos conceptos que son denominados por ellos como: “contratos de prueba” o “en espera”, cuya significancia en término legal no coexiste.

En resumen, los servicios que implican la atención al cliente se visualizan en la necesidad de contar con estudiantes jóvenes y recién egresados atrapándoles con la flexibilidad en los horarios para que, ellos puedan culminar sus estudios y a la vez estos puedan retribuir en el trabajo.

Ya que, las empresas se encuentran en un entorno cambiante y por ello, son competitivos, las empresas necesitan trabajadores altamente capacitados y por ende, que sus niveles de desempeño sean óptimos.

Dado así, algunas organizaciones sus sistemas de planeación y control se encuentran conducidos a sus objetivos. Para ello, el término “**Administración por objetivos**” fue difundido por primera vez por Peter Druker. En donde, considera que directivos y empleados se encuentran de acuerdo con los objetivos propuestos por la organización con el fin de alcanzarlos.

Pero según, (Newstrom, 2011) determina que es un proceso recurrente y consta de cuatro pasos habituales para conseguir el desempeño. Estos son:

1. Establecimiento de objetivos: Estos se encuentran definidos entre el trabajador y el jefe.

2. Planeación de la acción: Esto es planteado por el empleado en medida como él puede alcanzar los objetivos propuestos.
3. Revisión periódica: Se refiere al progreso y medición de los objetivos.
4. Evaluación anual: Es la valoración que se le da sobre el logro de lo planeado.

### **Competencias y Habilidades**

Según (Chiavenato, 2000) las empresas buscan a individuos que puedan aportar cierto valor es por ello que, se basan según las capacidades y habilidades que estos puedan tener, las competencias que actualmente buscan las organizaciones son:

1. Comunicación y colaboración: Esta competencia se basa en que el trabajador no se sienta individualizado sino busque la integración a través del trabajo en equipo y por ende comunique los pasos que va a realizar.
2. Aprender a aprender: Lo que se busca es que, el individuo debe estar en la capacidad de adquirir más conocimiento y por ende esté dispuesto a aprender.
3. Desarrollar el liderazgo: Dado el entorno de la competencia, el trabajador debe estar en la capacidad de conducir a la organización al logro de sus objetivos. No necesariamente significa que el individuo debe estar en un rango superior para conducirla, sino que, sea cual sea la posición debe de ayudar a la organización al logro de sus metas.
4. Conocimiento de negocios globales: Hoy se busca individuos que no solo conozcan el entorno interno, sino que, también estén en la capacidad de conocer el entorno global debido a la competencia.

5. Creatividad y solución de problemas: Dado el entorno cambiante, los trabajadores deben ser capaces de enfrentar situaciones y por ende, ofrecer soluciones de mejora. Esto se logrará con la creatividad y puesta en marcha de los planes que se quieran lograr, dependerá del nivel de raciocinio del individuo.
6. Conocimiento tecnológico: La importancia del manejo de sistemas de informática para la realización de actividades y mejora de procesos ha ocasionado que el individuo sea más competitivo en el entorno de trabajo, ocasionando que las empresas vean ciertas características en ellos y tengan filtros a la hora de seleccionar a un candidato.

### **Evaluación de desempeño**

De acuerdo a (Newstrom, 2011) esta información es necesaria para contar con una administración apropiada de acuerdo a los resultados que se obtienen. Y luego, proponer ideas para que estas puedan ser mejoradas. Esto quiere decir, que cumplen con un papel importante porque permite evaluar el desempeño de los trabajadores.

Es necesario para:

1. Poder consignar recursos carentes en un entorno activo
2. Buscar dar recompensas a los empleados para motivarlos
3. Realimentar a los trabajadores
4. Ser justos con los vínculos laborales
5. Preparar y adiestrar a los empleados
6. Cumplir con las normas reglamentadas

## **Definición de metas**

Para (Dessler & Varela , 2011) la esencia de la administración de desempeño radica en que los empleados deben estar guiados hacia las metas de la organización.

Nos indica que el vínculo entre definir metas y determinar metas eficaces son enfoques muy diferentes. Mediante algunas investigaciones recomiendan cuatro asuntos como:

1. Establecimiento de metas calculables: Se debe establecer en términos cuantitativos, para ello, el establecimiento se debe de dar con fechas límites.
2. Asignación de metas específicas: A los trabajadores por lo general cuando se le dan metas específicas logran desempeñar mejor sus actividades en cuanto a quienes no se le dan.
3. Establecer metas desafiantes pero realizables: La idea de plantear una meta es llegarla a realizar estas, no deben de ser difíciles en la ejecución.
4. Motivación de la participación: Suele ser más fácil cuando los trabajadores se encuentran comprometidos en el logro de las metas ocasionando que el personal se logre integrar y en lo sucesivo se identifique con la organización.

## **Vinculación del desempeño y la remuneración**

Las empresas actuales evalúan alguna forma de remuneración según el desempeño de sus gerentes y trabajadores de acuerdo a ciertos niveles que son establecidos por la organización.

De acuerdo a (Fred, 2003) el criterio para vincular el desempeño y la remuneración con las estrategias son:

- Reparto de utilidades: Señala que la manera de compensación empleada con continuidad es el reparto de utilidades. A la vez, las empresas buscan reducir al mínimo las utilidades con el fin de reducir impuestos.
- Participación de ganancias: Se refiere a que las áreas de cada departamento deben fijar metas de desempeño en donde al ser pasadas los objetivos, los participantes, en este caso los trabajadores deben de recibir incentivos.
- Sistema de bonos: Es una forma que incentiva al trabajador a lograr con sus objetivos.

## **Factor Humano**

En los últimos años, la función que tiene la gerencia sobre el factor humano ha tenido mayor relevancia frente a otros años.

Las actividades que desempeña el área de Recursos Humanos cumplen un rol muy importante dentro de la organización de modo que, las decisiones que se decidan, influyen en la toma de las decisiones de la gerencia. Es por ello, que cada año esta área es cambiante en la toma de sus decisiones.



De acuerdo a (Fred, 2003) nos indica que a tal punto que, hasta las pequeñas empresas requieren un gerente de recursos humanos debido a su complejidad en el desarrollo de sus actividades.

A la vez, nos señalan que la manera más dinámica de implantar estrategias al personal es a través de la participación de los estrategas del área de Recursos Humanos.

### 2.3 Glosario de términos

***Actitudes:*** Comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores

***Adaptabilidad:*** Cualidad de adaptable

***Aptitudes:*** Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada

***Camaradería:*** Relación amistosa y cordial propia de buenos camaradas.

***Coaliciones:*** Alianza, unión, liga, confederación o acuerdo entre varias partes

***Efectividad:*** Cualidad de efectivo

***Eficacia:*** Capacidad para obtener lo anhelado

***Estándares:*** Criterios claros y públicos que permiten establecer los niveles básicos de calidad

***Estigmatizar:*** Condición o comportamiento que se le designa al individuo para incluirlo en una categoría social

***Grupo de interés:*** Conjunto de personas en torno a un interés en común

***Inercia:*** Falta de energía física o moral

***Incentivos:*** Estimulo que se le brinda al individuo para mejorar su rendimiento

***Jovial:*** Carácter animado, divertido

***Motivación:*** Cosa que anima a una persona a actuar o realizar algo

***Percepción:*** Forma en como el cerebro del individuo a través de los sentidos detecta las sensaciones.

***Recursos:*** Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o para llevar a cabo una empresa

***Rígidamente:*** Que es muy severo e inflexible

***Oleada:*** Movimiento de gran cantidad de personas en grupo

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis General**

El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

- a) La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro.
- b) La comunicación eficaz influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro.
- c) La remuneración influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro.

#### **3.3 Identificación de variables**

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

Clima organizacional

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

Desempeño laboral

### 3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente:  Clima organizacional	1.1 Motivación  1.2 Comunicación eficaz  1.3 Remuneración
Variable dependiente:  Desempeño laboral	2.1 Condiciones de trabajo  2.2 Satisfacción laboral  2.3 Competencias y Habilidades

### 3.5 Matriz de consistencia (ver anexo)

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General:</p> <p>¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Demostrar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.</p>	<p>Variable Independiente: (V1)</p> <p>Clima organizacional</p>	<p>a. Motivación</p> <p>b. Comunicación eficaz</p> <p>c. Remuneración</p>
<p>Problemas Específicos:</p> <p>*¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro?</p> <p>*¿De qué manera la comunicación eficaz se relaciona con el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro?</p> <p>*¿Cómo la remuneración incide en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro?</p>	<p>Objetivo Específicos:</p> <p>*Determinar si la motivación influye en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.</p> <p>*Conocer si la comunicación eficaz se relaciona con el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.</p> <p>*Determinar si la remuneración incide en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.</p>	<p>Hipótesis Específicos:</p> <p>*La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.</p> <p>*La comunicación eficaz influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.</p> <p>*La remuneración influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.</p>	<p>Variable Dependiente: (V2)</p> <p>Desempeño Laboral</p>	

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

El reciente estudio, está establecido de modelo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que detalla y desarrolla el vínculo entre las variantes de estudio con la realidad.

##### **Descriptiva:**

Conforme a (Hernández, 2006) es descriptivo, porque “explica características sobre acontecimientos que se comportan diversos criterios (variables y conceptos)”. Es aquí donde el tipo de estudio se calcula de forma independiente, además, porque puede proyectar pronósticos.

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo, porque se recolecta datos en base numérica.

##### **Correlacional:**

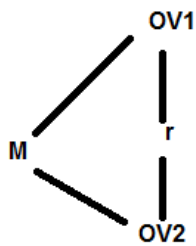
Según su propuesta de (Hernández, 2006) es correlacional, porque a partir de un concepto puede vincularlas con otros criterios o variante. Podemos hablar en estos casos la relación entre la variable independiente y la dependiente.

#### **4.2 Diseño de la investigación**

El reciente estudio contesta al Diseño no experimental de corte transversal, debido a que se desarrollan faltos de manipulación de variantes, pero permitiendo contemplar la rareza dentro de su entorno, para ser sucesivamente interpretados; esto conllevaría la

recolección de datos en la oportunidad señalada dentro de un periodo en singular.

(Kerlinger, 1983)



En donde tenemos:

M: Muestra

O: Observación

V1: Clima organizacional

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

#### 4.3 Unidad de análisis

Compuesto por 320 servers millennials, de las diferentes bases de Bambos ubicado dentro del distrito de San Isidro. Bambos es una empresa peruana dedicada al mercado de consumo de hamburguesas, cuya visión es convertirse líder en el mercado otorgando destacada calidad en el producto y servicio.

#### 4.4 Población de estudio

La población de la presente investigación está constituida por un total de 320 servidores.

#### 4.5 Tamaño de muestra

La muestra será apoyada en la fórmula probabilística es por ello que, decidiremos obtener una representación precisa de acuerdo a la población. Pero, extraeremos sólo a los servers millennials; muestra que, se requiere enfatizar en el presente estudio.

#### 4.6 Selección de muestra

Para la selección se determinó asumir una muestra probabilística aleatoria simple de los servidores, (Debido a que son 320 servers).

En efecto, para especificar la porción universal de individuos con las que será aplicada se va a emplear la siguiente fórmula mostrada:

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

En donde:

**Z** = 1.96 (95% de confianza)

**p** = 0.50 (probabilidad de éxito)

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

**e** = 0.05 margen de error

**N** = 320 servers

Suplantando los valores obtenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50) (0.50) (320)] / [(0.05)^2 - (320 - 1)] + [(1.96)^2 (0.50) (0.50)]$$

$$\boxed{n = 175}$$

Tamaño de muestra será de 175 servers.



#### 4.7 Técnicas de recolección de datos.

Para conseguir las informaciones concernientes a las variables 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
- b. Informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- c. **La técnica de la encuesta:** Se empleará un cuestionario; interponiendo como fuente de información a servidores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable.

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

Los datos alcanzados mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos; fueron ordenados y tabulados para suscitar el análisis correspondiente.

Estos datos fueron ordenados y tabulados para sucesivamente ser analizados a través de la estadística descriptiva, empleando las tablas de frecuencias y gráficos, para así lograr interpretar correctamente los resultados de cada pregunta planteada. De esta manera, para la constatar la hipótesis, se sugieren hipótesis estadísticas tales como: (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), empleando la estadística de prueba para 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 hipótesis, nos permitió tener cimentados algunas fórmulas para la resolución de la investigación, y así poder plantear en la formulación de las conclusiones universales en el presente trabajo.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

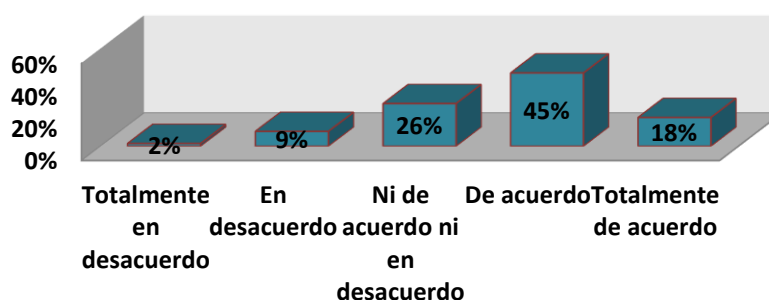
#### 5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

**Tabla N° 1**

¿Es importante para UD. que la motivación por parte de la empresa es fundamental para el cumplimiento de mis metas?

ESCALA	N°	REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	16	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	26%
De acuerdo	79	45%
Totalmente de acuerdo	31	18%
<b>TOTAL</b>	175	100%

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 1**

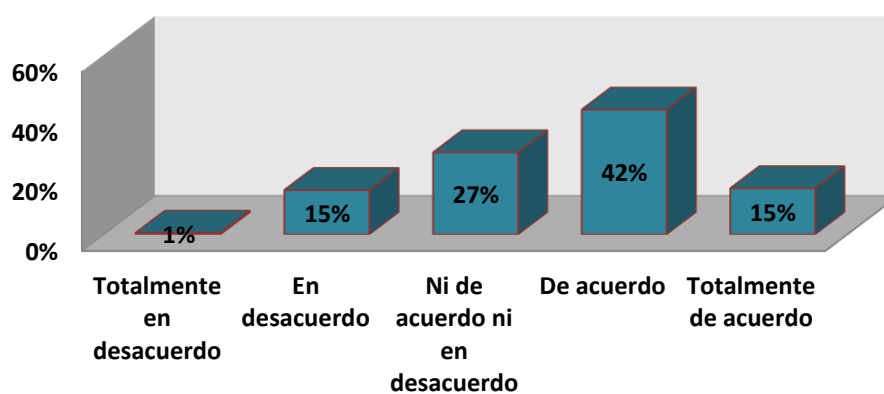
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 45% de los encuestados consideran que la motivación es muy importante para el logro de las metas en la organización, mientras que el 26% está ni de acuerdo ni en desacuerdo por el cual nos indica que posiblemente hay otros indicadores que consideren más relevante.

**Tabla N° 2**

¿Considera que existe comunicación dentro de mi equipo de trabajo?

ESCALA	N°	REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	26	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	27%
De acuerdo	73	42%
Totalmente de acuerdo	27	15%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 2**

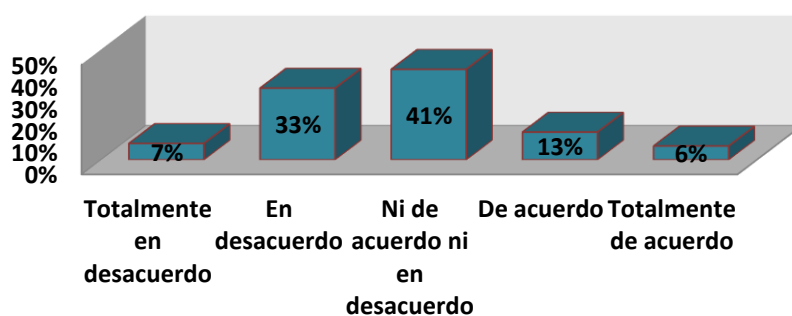
El 42% de encuestados eligen la opción “De acuerdo” sobre si se consideran que dentro de la empresa existe comunicación en el equipo de trabajo, 27 % elige “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mostrándonos que la comunicación está, pero no es fluida en su totalidad.

**Tabla N° 3**

A su parecer, ¿su nivel de satisfacción por seguir perteneciendo en la organización sigue siendo igual desde que ingreso?

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	13	7%
En desacuerdo	57	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	41%
De acuerdo	22	13%
Totalmente de acuerdo	11	6%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 3**

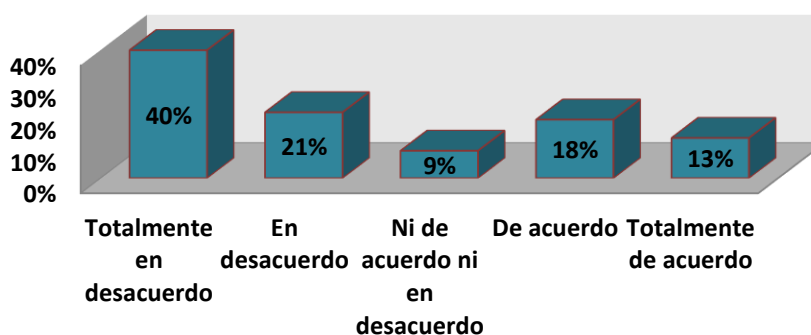
Para la pregunta propuesta, el 41% de los encuestados eligió “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 33% “En desacuerdo”, 7% “Totalmente en desacuerdo”; El porcentaje del 81% muestra una insatisfacción por seguir perteneciendo a la empresa siendo diferente como al del ingreso.

**Tabla N° 4**

¿Considera usted que recibe justa retribución económica por las labores que desempeña?

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	70	40%
En desacuerdo	36	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	9%
De acuerdo	32	18%
Totalmente de acuerdo	22	13%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 4**

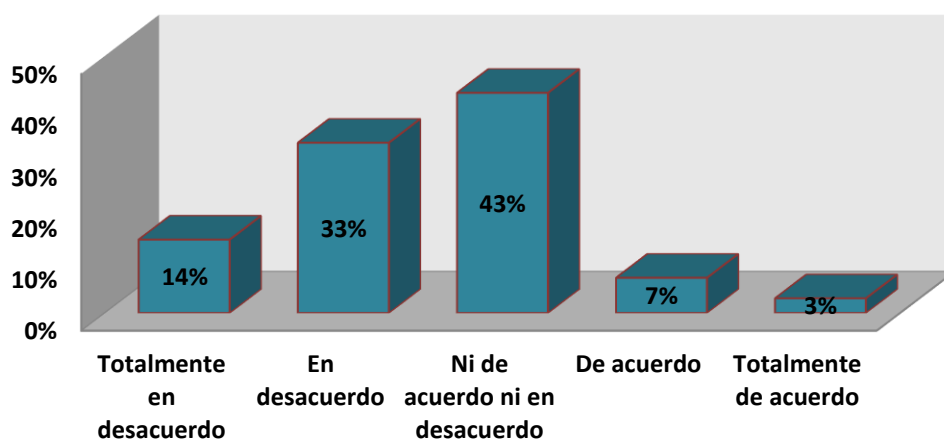
Con respecto si los encuestados reciben justa retribución económica en donde el 40% respondió “Totalmente en desacuerdo”, mientras que, el 21% “En desacuerdo” y el 9% se mostraron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. El porcentaje del 61 % muestra que los servidores encuestados consideran que el salario que perciben no es acorde, en relación a sus funciones.

**Tabla N° 5**

Considera que Bambos es el mejor lugar de trabajo

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	25	14%
En desacuerdo	58	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	43%
De acuerdo	12	7%
Totalmente de acuerdo	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 5**

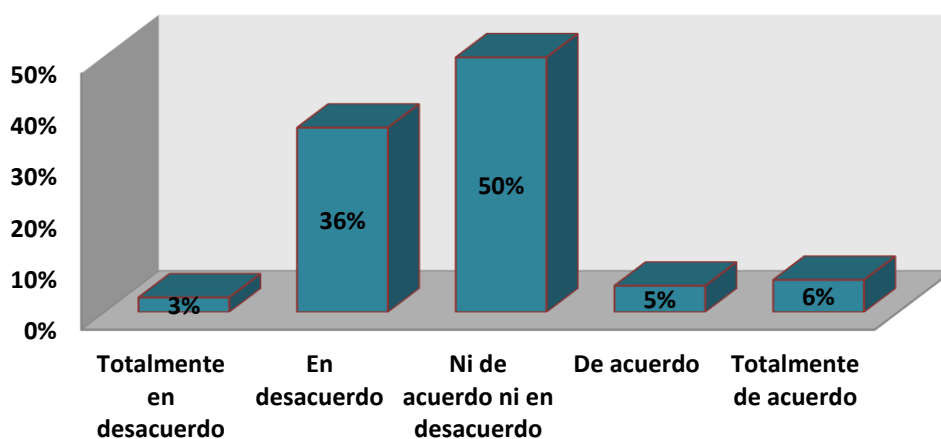
El 43% de los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” en considerar a Bambos como el mejor lugar de trabajo, a la vez con el 33% que se muestra en desacuerdo y el 14% “Totalmente en desacuerdo” nos hace saber que la mayoría de los encuestados no consideran el mejor escenario para trabajar.

**Tabla N° 6**

Actualmente se siente identificado con la organización

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	5	3%
En desacuerdo	63	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	50%
De acuerdo	9	5%
Totalmente de acuerdo	11	6%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 6**

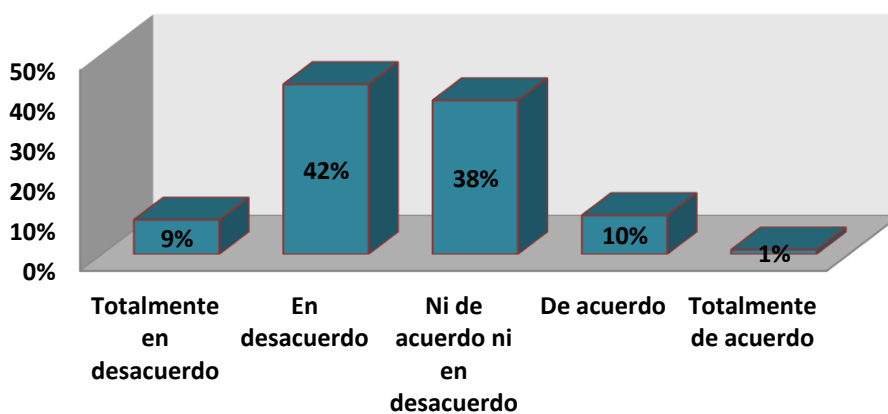
El 50% de encuestados respondió la opción de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 36% “En desacuerdo”, mientras que, el 3% está “Totalmente en desacuerdo” en donde podemos afirmar que los servidores en su mayoría no se encuentran identificado con la organización y dándonos a conocer visibles escenarios próximos a evaluar.

**Tabla N° 7**

La organización les otorga buenos y equitativos incentivos a los trabajadores

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	15	9%
En desacuerdo	74	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	38%
De acuerdo	17	10%
Totalmente de acuerdo	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 7**

Con respecto si la empresa les concede óptimos y parciales incentivos a sus servidores en la organización el 42% respondió “En desacuerdo”, 38% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 9% “Totalmente en desacuerdo”. El porcentaje del 89 % muestra que no hay un estímulo para incentivar a los trabajadores de la organización.

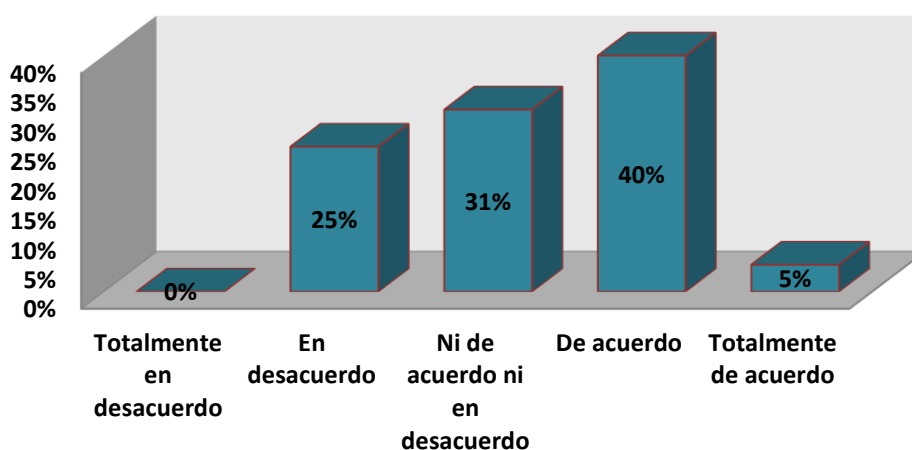


**Tabla N° 8**

En la organización las funciones y actividades están claramente definidas

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	43	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	31%
De acuerdo	70	40%
Totalmente de acuerdo	8	5%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 7**

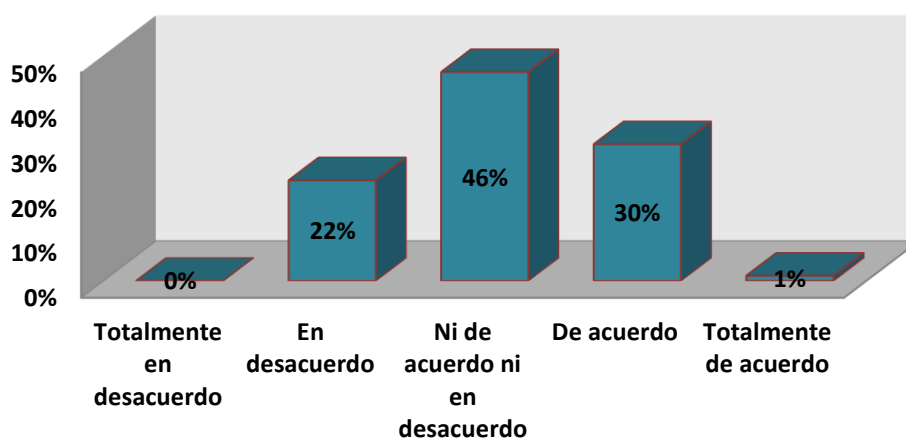
El 40% de los millennials encuestados considera que las actividades están definidas y/o estandarizadas dentro de la organización, pero cierto 31% respondió “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” en donde nos hace conocer que existe ciertas actividades que ellos desempeñan y no son fijas en su cumplimiento. Casi a la par el 25% respondió “En Desacuerdo” indicando su incomodidad quizás en las actividades que realiza.

**Tabla N° 9**

Las remuneraciones están a nivel de los sueldos del mercado

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	39	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	46%
De acuerdo	53	30%
Totalmente de acuerdo	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 8**

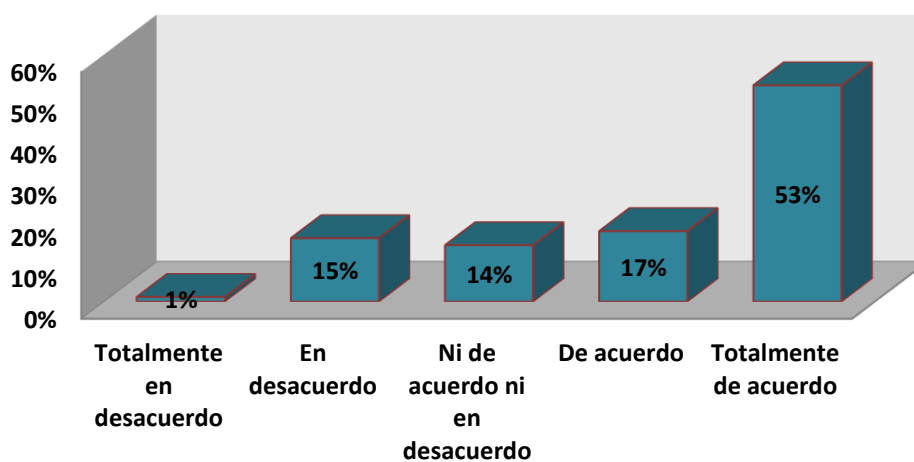
De los encuestados el 46% esta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” en que las retribuciones se encuentran a nivel del mercado, 22% “En desacuerdo” considerando que los niveles de ingresos pueden ser más y mejores. El 30% muestra su aceptación en el nivel de remuneración que Bambos paga a sus empleados.

**Tabla N° 10**

¿Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo considera que es el adecuado?

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	2	1%
En desacuerdo	27	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	14%
De acuerdo	30	17%
Totalmente de acuerdo	92	53%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 9**

Más del 53% de encuestados estiman que el lugar de trabajo es el adecuado, pero otro porcentaje de ellos (15%), consideran su desacuerdo y evaluando que puedan ver mejores ambientes de trabajo para el desempeño óptimo de sus labores.

Tabla N° 11

¿Cuándo me encuentro en dificultades siento el apoyo en mi jefe?

ESCALA	N°	REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	6	3%
En desacuerdo	40	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	29%
De acuerdo	61	35%
Totalmente de acuerdo	18	10%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

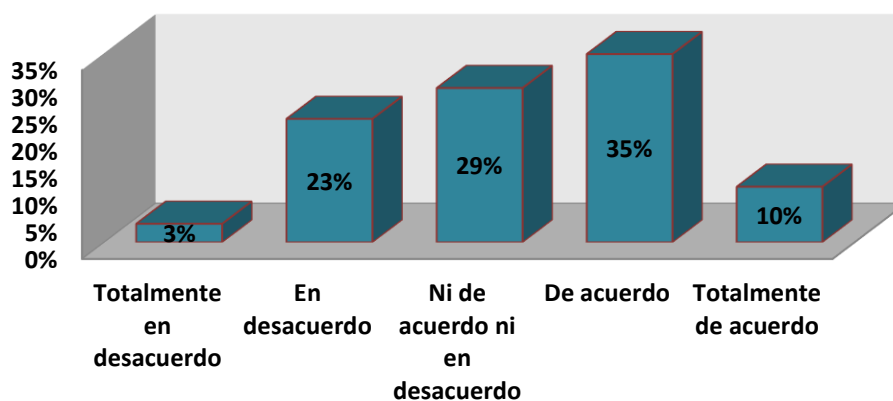


Gráfico N° 10

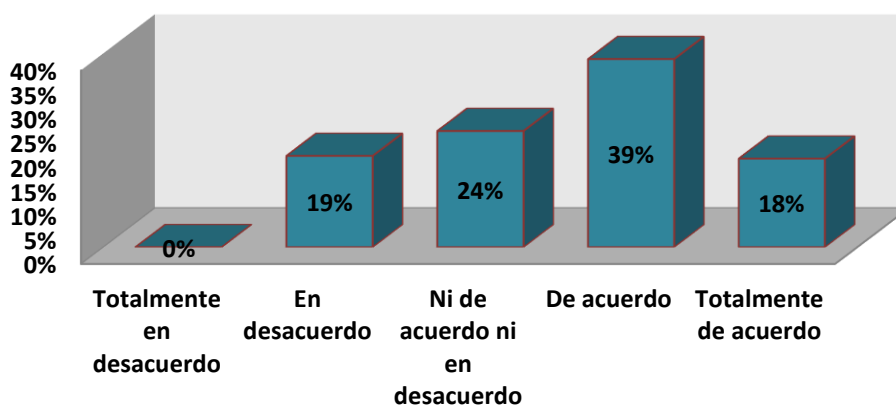
El 35% de los trabajadores consideran que, cuando se encuentran en dificultades sienten el respaldo de su jefe, pero a la vez podemos notar que el 29% está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” sobre el respaldo que puedan recibir dentro de la organización. Entonces diremos que de cierto modo son ciertos grupos que son escuchados y respaldados por su superior.

**Tabla N° 12**

Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño

ESCALA	N°	REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	33	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	24%
De acuerdo	68	39%
Totalmente de acuerdo	32	18%
<b>TOTAL</b>	175	100%

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 11**

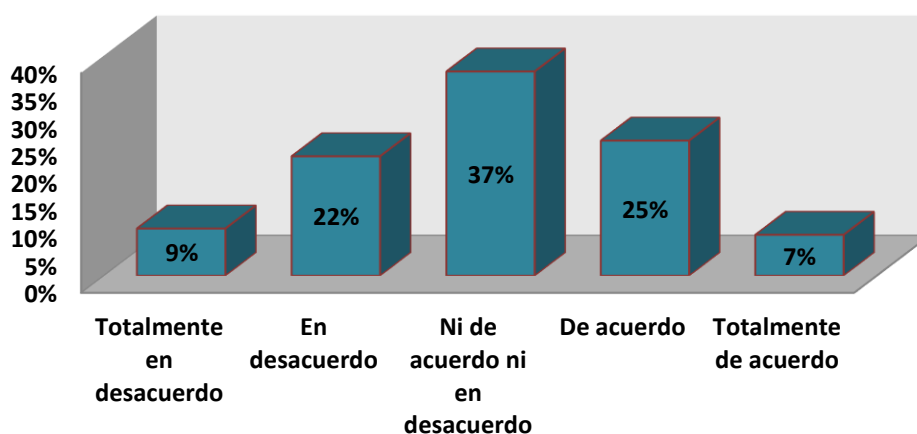
Referente a la coherencia que existe esta pregunta con la anterior, podemos considerar que, el 39% está de acuerdo en que el superior brinda una retroalimentación para reforzar los puntos débiles de los trabajadores. Y el 24% muestra un “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” haciendo notoriedad en que en ciertos trabajadores se sienten excluidos en adquirir conocimientos.

**Tabla N° 13**

Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	15	9%
En desacuerdo	38	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65	37%
De acuerdo	44	25%
Totalmente de acuerdo	13	7%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 12**

Un porcentaje de los millennials encuestados (37%) no muestran su acuerdo ni su desacuerdo acerca de la pregunta si los jefes reconocían y valoraban su trabajo.

Tabla N° 14

UD. Cree que es una pieza muy importante para la empresa?

ESCALA	N°	REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	15	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	24%
De acuerdo	87	50%
Totalmente de acuerdo	31	18%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

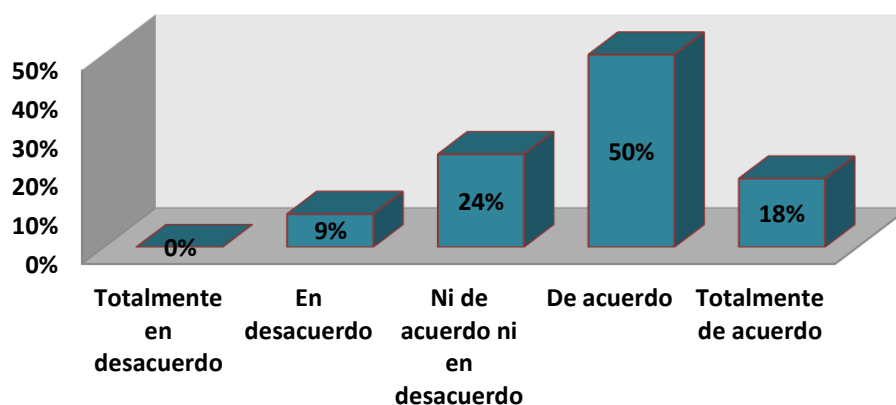


Gráfico N° 13

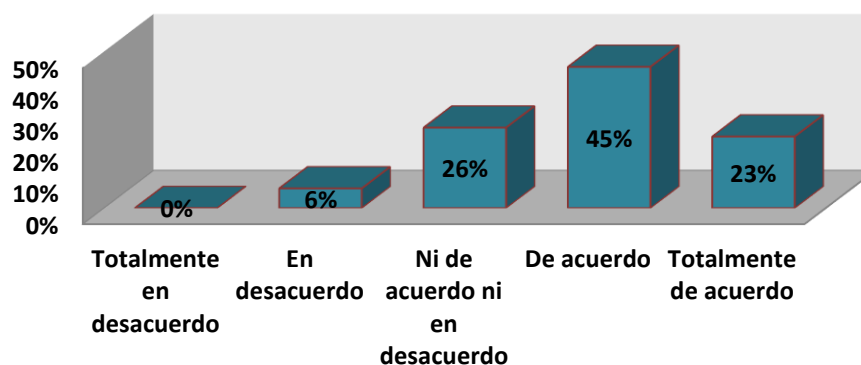
Se observa que el 50% de los servidores encuestados están de acuerdo y consideran que ellos son una pieza muy importante dentro de la organización, el 18% están totalmente de acuerdo. Mientras que el 24% de ellos indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9% en desacuerdo. Podemos decir, que en cierta medida los servidores encuestados muestran el valor de sí mismos dentro de la organización que, de cierto modo de forma indirecta el nivel autoestima los empleados confían en su capacidad.

**Tabla N° 15**

¿Se puede señalar que las tareas que realiza influyen en el proceso de la organización?

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	11	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	26%
De acuerdo	79	45%
Totalmente de acuerdo	40	23%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 14**

En lo relacionado, el 45% y 23% de los encuestados simultáneamente están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, las tareas que realizan influyen en el proceso de la organización. A la vez, el 26% muestra su posición neutra (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Esto nos simula, que los servidores se sienten identificados con la empresa Bambos, aduciendo en que consideran que sus aportes en el desarrollo de sus tareas aportan a la organización.

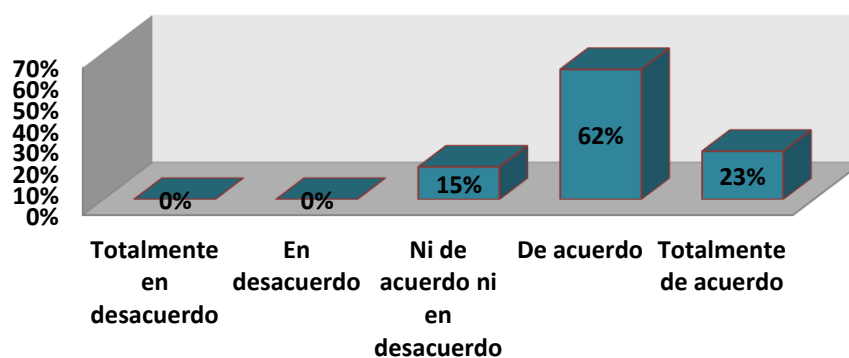


**Tabla N° 16**

¿Podemos determinar que el aporte total de sus responsabilidades de la empresa ayuda a llegar a las metas de estas?

ESCALA	N°	REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	15%
De acuerdo	108	62%
Totalmente de acuerdo	40	23%
<b>TOTAL</b>	175	100%

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 15**

El 62% de los encuestados indican que el aporte total de sus responsabilidades de la empresa ayuda a llegar a las metas de estas, mientras que el 23% está totalmente de acuerdo. A la vez, el 15% muestran a la par su acuerdo y desacuerdo sobre esa pregunta.

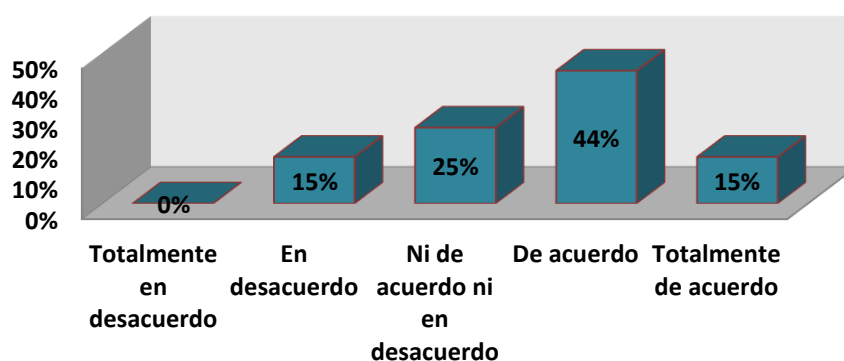
Se puede aducir, que cierta población encuestada se siente excluida y consideran que no aportan a la organización.

**Tabla N° 17**

Su jefe inmediato ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

ESCALA	N°	REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	27	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	25%
De acuerdo	77	44%
Totalmente de acuerdo	27	15%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 16**

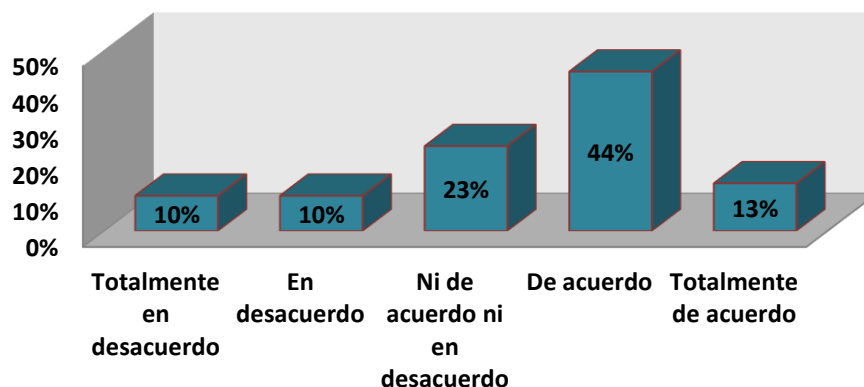
Se observa que el 44% se sienten escuchados por su jefe inmediato, el 15% está totalmente de acuerdo sobre la postura que emplea su jefe frente a sus opiniones. Mientras que el 25% de ellos indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 15% en desacuerdo. Podemos inferir que, los servidores de la empresa Bombos de cierta forma se sienten respaldados por el jefe inmediato, a la vez la postura es abierta y les permite ser escuchados.

**Tabla N° 18**

¿Cree usted que las actividades que se le designa van en función a su capacidad de rendimiento?

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	17	10%
En desacuerdo	17	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	23%
De acuerdo	77	44%
Totalmente de acuerdo	23	13%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 17**

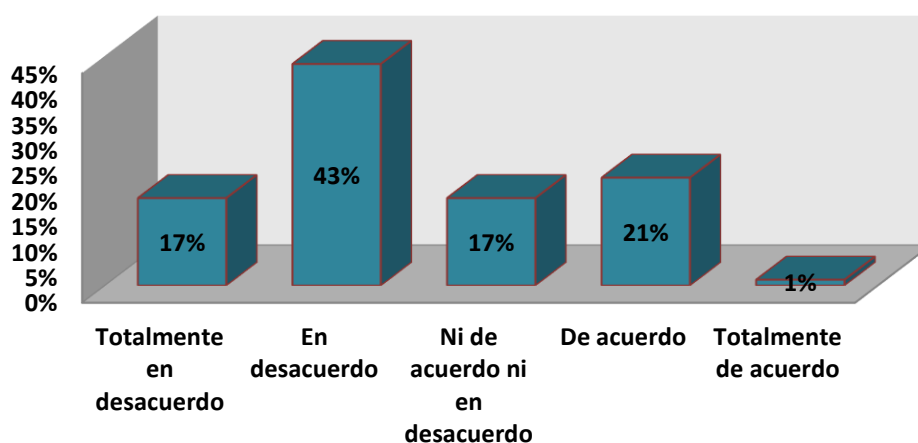
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 44% consideran que las actividades que realizan van en función a su capacidad de rendimiento, asimismo el 13% se encuentra totalmente de acuerdo. Mientras que, el 23% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% respectivamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Podemos aducir que, por ser personal joven encuestado las funciones designadas van acorde a la capacidad de rendimiento de cada servidor.

**Tabla N° 19**

¿Considera que la empresa tiene una cantidad adecuada de personal?

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	30	17%
En desacuerdo	76	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	17%
De acuerdo	37	21%
Totalmente de acuerdo	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 18**

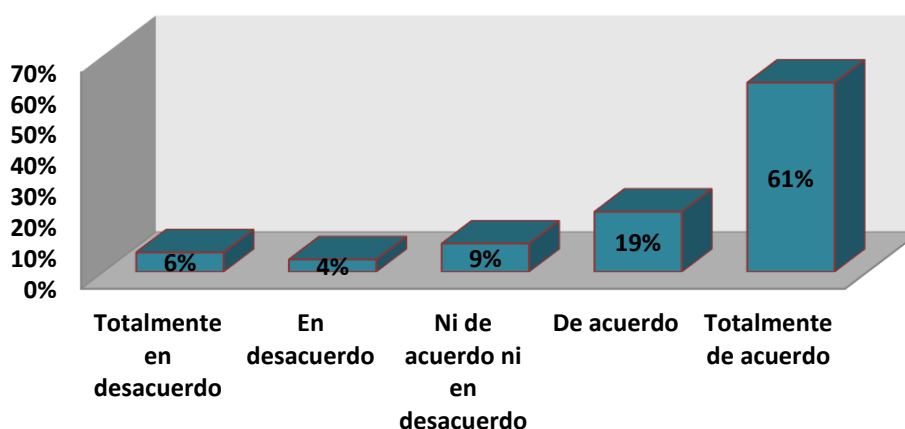
El 43% de los encuestados muestran su desacuerdo y el 17% está totalmente en desacuerdo en que, la empresa cuenta con la cantidad suficiente de personal. Mientras el 17% de los servidores encuestados nos muestran que, están ni de acuerdo ni en desacuerdo, haciéndonos saber que existen carencias de personal dentro de la organización.

**Tabla N° 20**

¿A su parecer considera que alguna vez ha sido saturado de trabajo por falta de personal?

<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)</b>
Totalmente en desacuerdo	11	6%
En desacuerdo	7	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	9%
De acuerdo	34	19%
Totalmente de acuerdo	107	61%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 19**

La respuesta muy marcada de los encuestados en donde el 61% respondió que están totalmente de acuerdo en que alguna vez durante todo el periodo de permanencia dentro de la organización han sido saturados de trabajo por falta de personal.

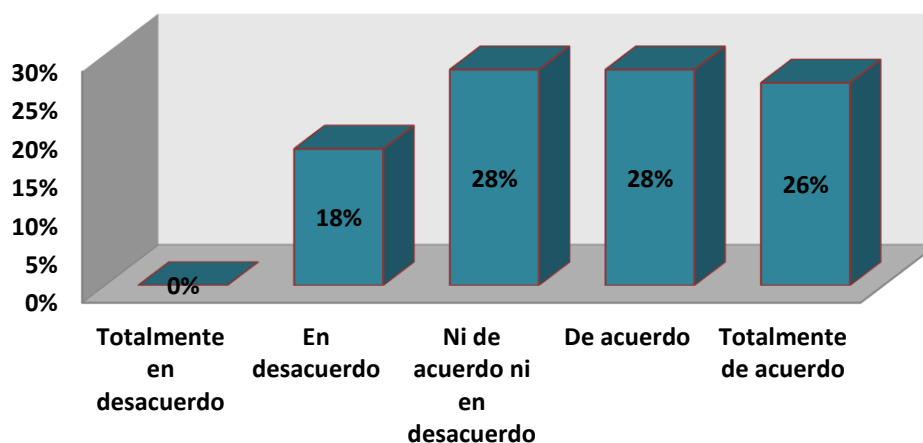
Entonces podemos, evidenciar que dentro de la organización hay carencia de servidores y ausentismo del personal.

**Tabla N° 21**

¿En su opinión debería la empresa integrar personal entrenado y calificado para el ingreso a la organización?

ESCALA	N°	REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	31	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	28%
De acuerdo	49	28%
Totalmente de acuerdo	46	26%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 20**

Finalmente, el 28% del total de los encuestados respondió que está de acuerdo que la empresa debe integrar personal calificado y entrenado, pero también, el 28% de los servidores encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo, haciéndonos saber que necesariamente no se requiere personal calificado para su ingreso. Entonces podemos decir que los servidores requieren personal calificado y no calificado dentro de la empresa.

## 5.2 Prueba de hipótesis

Para la realización de la tabulación se empleó la **Prueba Chi-Cuadrada**, puesto que es la más adecuada para aplicarse en ciertas variables con un nivel de evaluación nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

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

Donde

$f_o$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

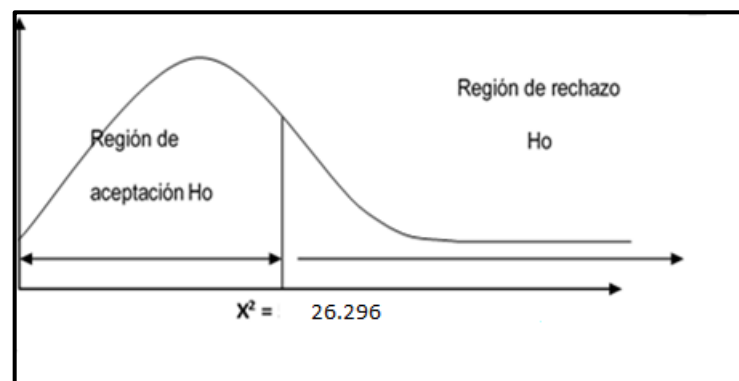
A	B	C	D	E	n <sub>1</sub>
F	G	H	I	J	n <sub>2</sub>
K	L	M	N	O	n <sub>3</sub>
P	Q	R	S	T	n <sub>4</sub>
U	V	W	X	Y	n <sub>5</sub>
n <sub>6</sub>	n <sub>7</sub>	n <sub>8</sub>	n <sub>9</sub>	n <sub>10</sub>	n

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

### *Región de rechazo de la hipótesis nula*

El lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado es en este caso es la región de rechazo:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$ , que de modo boceto poseemos:



**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 21**



**a) Hipótesis Específicas**

**Primera Hipótesis específica.**

**Hipótesis Alternativa H1**

La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro

**Hipótesis Nula H0**

La motivación no influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro

**Tabla N° 22**

**Frecuencias observadas de la primera Hipótesis Específica**

Pregunta 1: ¿Es importante para UD. que la motivación por parte de la empresa es fundamental para el cumplimiento de mis metas?	Pregunta 10: ¿Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo considera que es el adecuado?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en	0	2	0	0	0	2
	En desacuerdo	1	0	6	8	12	27
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	7	16	0	24
	De acuerdo	2	3	10	11	4	30
	totalmente de acuerdo	0	10	23	44	15	92
	Total	3	16	46	79	31	175

**Fuente: Elaboración propia**

Tabla N° 23

## Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específicas

Pregunta 1: ¿Es importante para UD. que la motivación por parte de la empresa es fundamental para el cumplimiento de mis metas?	Pregunta 10: ¿Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo considera que es el adecuado?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.03	0.18	0.53	0.90	0.35	2.00
	En desacuerdo	0.46	2.47	7.10	12.19	4.78	27.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.41	2.19	6.31	10.83	4.25	24.00
	De acuerdo	0.51	2.74	7.89	13.54	5.31	30.00
	totalmente de acuerdo	1.58	8.41	24.18	41.53	16.30	92.00
	Total	3.00	16.00	46.00	79.00	31.00	175.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24

## Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
2	2	0.18	1.82	3.30	18.06
3	0	0.53	-0.53	0.28	0.53
4	0	0.90	-0.90	0.82	0.90
5	0	0.35	-0.35	0.13	0.35
6	1	0.46	0.54	0.29	0.62
7	0	2.47	-2.47	6.09	2.47
8	6	7.10	-1.10	1.20	0.17
9	8	12.19	-4.19	17.54	1.44
10	12	4.78	7.22	52.09	10.89
11	0	0.41	-0.41	0.17	0.41
12	1	2.19	-1.19	1.43	0.65
13	7	6.31	0.69	0.48	0.08
14	16	10.83	5.17	26.68	2.46
15	0	4.25	-4.25	18.07	4.25
16	2	0.51	1.49	2.21	4.29
17	3	2.74	0.26	0.07	0.02
18	10	7.89	2.11	4.47	0.57
19	11	13.54	-2.54	6.47	0.48
20	4	5.31	-1.31	1.73	0.33
21	0	1.58	-1.58	2.49	1.58
22	10	8.41	1.59	2.52	0.30
23	23	24.18	-1.18	1.40	0.06
24	44	41.53	2.47	6.09	0.15
25	15	16.30	-1.30	1.68	0.10
					<b>51.19</b>

Nivel de significancia de: 5%

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

m: Número de fila = 5

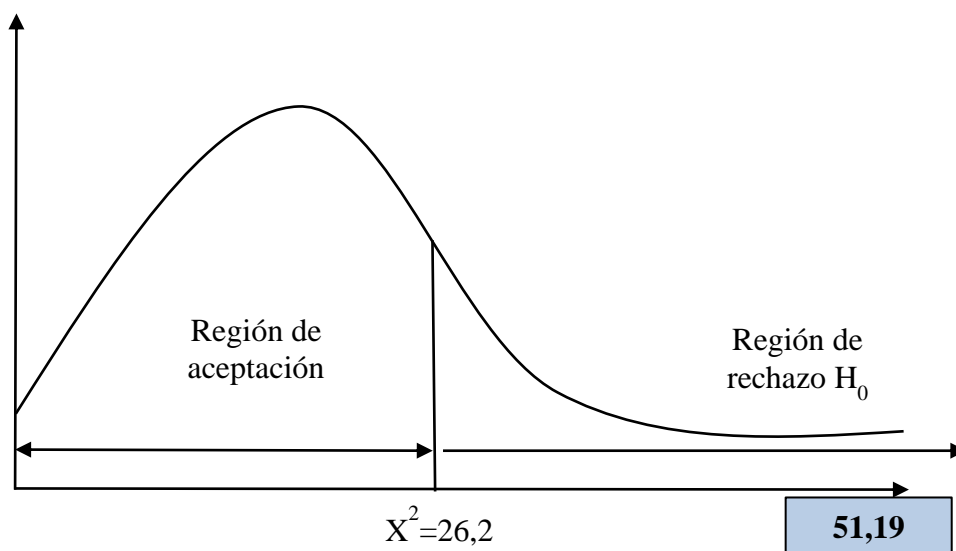
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=26.296$$

### Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 23**

Entonces,  $X^2$  hallada es 51.19, producto que será comparado con el valor de  $X^2$  teórico que es obtenido de la distribución de Chi- cuadrada. Entonces, determinaremos que la  $X^2$  hallada es superior a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La motivación no influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro” es denegada; admitiéndose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro”

### **Segunda Hipótesis específica.**

#### **Hipótesis Alternativa H1**

La comunicación eficaz influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.

### Hipótesis Nula H0

La comunicación eficaz no influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.

**Tabla N° 25**

**Frecuencias observadas de la segunda Hipótesis Específica**

Pregunta 2: ¿Considera que existe comunicación dentro de mi equipo de trabajo?	Pregunta 11: Cuando me encuentro en dificultades siento el apoyo en mi jefe?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
	En desacuerdo	0	12	1	13	0	26
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11	21	9	2	48
	De acuerdo	1	17	28	15	12	73
	totalmente de acuerdo	0	0	0	23	4	27
	Total	6	40	50	61	18	175

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla N° 26**

**Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica**

Pregunta 2 ¿Considera que existe comunicación dentro de mi equipo de trabajo?	Pregunta 11: Cuando me encuentro en dificultades siento el apoyo en mi jefe?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.03	0.23	0.29	0.35	0.10	1.00
	En desacuerdo	0.89	5.94	7.43	9.06	2.67	26.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.65	10.97	13.71	16.73	4.94	48.00
	De acuerdo	2.50	16.69	20.86	25.45	7.51	73.00
	totalmente de acuerdo	0.93	6.17	7.71	9.41	2.78	27.00
	Total	6.00	40.00	50.00	61.00	18.00	175.00

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla N° 27****Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica**

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

<b>No</b>	<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>Fo-Fe</b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup></b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup>/Fe</b>
1	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
2	0	0.23	-0.23	0.05	0.23
3	0	0.29	-0.29	0.08	0.29
4	1	0.35	0.65	0.42	1.22
5	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
6	0	0.89	-0.89	0.79	0.89
7	12	5.94	6.06	36.69	6.17
8	1	7.43	-6.43	41.33	5.56
9	13	9.06	3.94	15.50	1.71
10	0	2.67	-2.67	7.15	2.67
11	5	1.65	3.35	11.25	6.84
12	11	10.97	0.03	0.00	0.00
13	21	13.71	7.29	53.08	3.87
14	9	16.73	-7.73	59.77	3.57
15	2	4.94	-2.94	8.63	1.75
16	1	2.50	-1.50	2.26	0.90
17	17	16.69	0.31	0.10	0.01
18	28	20.86	7.14	51.02	2.45
19	15	25.45	-10.45	109.11	4.29
20	12	7.51	4.49	20.17	2.69
21	0	0.93	-0.93	0.86	0.93
22	0	6.17	-6.17	38.09	6.17
23	0	7.71	-7.71	59.51	7.71
24	23	9.41	13.59	184.65	19.62
25	4	2.78	1.22	1.50	0.54
					<b>80.21</b>

Nivel de significancia de: 5%

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

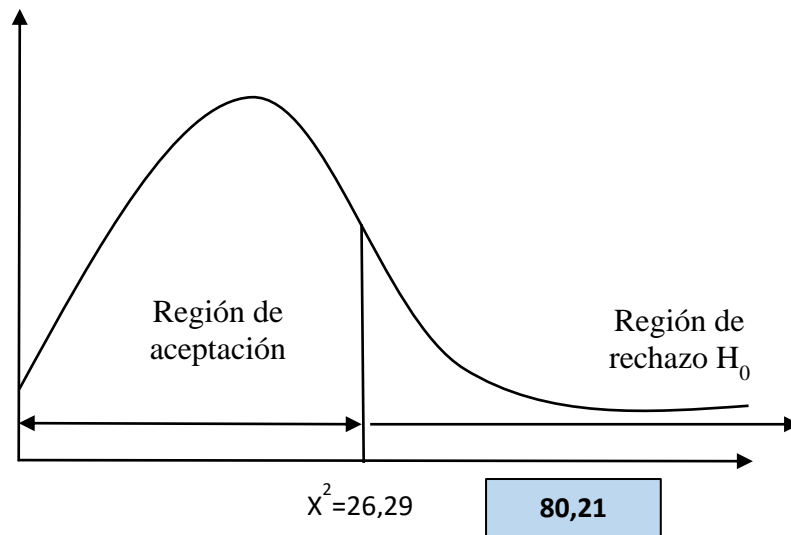
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular:  $X^2=26.296$

### Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 24**

Entonces, al hallar  $X^2$  es 80.21, producto es comparado con el valor de  $X^2$  teórico que es alcanzado de la distribución de Chi- cuadrada. Es así que, determinaremos que la  $X^2$  hallada es superior a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La comunicación eficaz no influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro” es negada; determinando en aceptar la segunda hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La comunicación eficaz influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro”

### Tercera Hipótesis específica.

#### Hipótesis Alternativa H1

La remuneración influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro

#### Hipótesis Nula H0

La remuneración no influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro

**Tabla N° 24**

#### Frecuencias observadas de la tercera Hipótesis Específica

	Pregunta 13: Los jefes reconocen y valoran mi trabajo						
Pregunta 4: ¿Considera usted que recibe justa retribución económica por los labores que desempeña?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en	5	5	13	6	3	32
	En desacuerdo	1	22	5	3	1	32
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0	5	8	1	15
	De acuerdo	0	6	10	12	7	35
	totalmente de acuerdo	8	5	32	15	1	61
	Total	15	38	65	44	13	175

**Fuente:** Elaboración propia



Tabla N° 28

## Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Específica

Pregunta 4: ¿Considera usted que recibe justa retribución económica por los labores que desempeña?	Pregunta 13: Los jefes reconocen y valoran mi trabajo						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	2.74	6.95	11.89	8.05	2.38	32.00
	En desacuerdo	2.74	6.95	11.89	8.05	2.38	32.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.29	3.26	5.57	3.77	1.11	15.00
	De acuerdo	3.00	7.60	13.00	8.80	2.60	35.00
	totalmente de acuerdo	5.23	13.25	22.66	15.34	4.53	61.00
	Total	15.00	38.00	65.00	44.00	13.00	175.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29

**Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica**

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

<b>No</b>	<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>Fo-Fe</b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup></b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup>/Fe</b>
1	5	2.74	2.26	5.09	1.86
2	5	6.95	-1.95	3.80	0.55
3	13	11.89	1.11	1.24	0.10
4	6	8.05	-2.05	4.18	0.52
5	3	2.38	0.62	0.39	0.16
6	1	2.74	-1.74	3.04	1.11
7	22	6.95	15.05	226.55	32.60
8	5	11.89	-6.89	47.41	3.99
9	3	8.05	-5.05	25.46	3.16
10	1	2.38	-1.38	1.90	0.80
11	1	1.29	-0.29	0.08	0.06
12	0	3.26	-3.26	10.61	3.26
13	5	5.57	-0.57	0.33	0.06
14	8	3.77	4.23	17.88	4.74
15	1	1.11	-0.11	0.01	0.01
16	0	3.00	-3.00	9.00	3.00
17	6	7.60	-1.60	2.56	0.34
18	10	13.00	-3.00	9.00	0.69
19	12	8.80	3.20	10.24	1.16
20	7	2.60	4.40	19.36	7.45
21	8	5.23	2.77	7.68	1.47
22	5	13.25	-8.25	67.99	5.13
23	32	22.66	9.34	87.29	3.85
24	15	15.34	-0.34	0.11	0.01
25	1	4.53	-3.53	12.47	2.75
					<b>78.84</b>

Nivel de significancia de: 5%

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

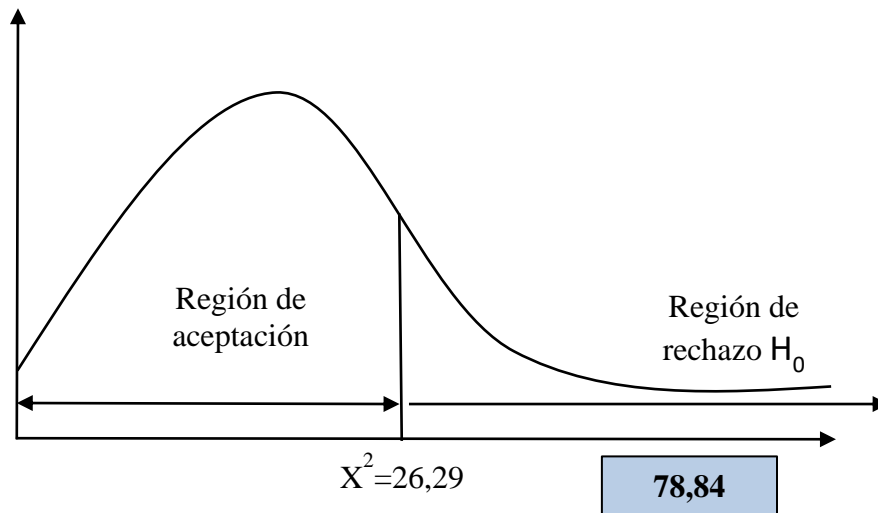
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular:  $X^2=26.296$

### Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico N° 25**

Entonces,  $X^2$  hallada será igual a 80.21, producto que va ser comparado con el valor de  $X^2$  teórico que es conseguido de la distribución de Chi- cuadrada. Entonces, analizaremos que la  $X^2$  deducida será superior a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La remuneración no influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro” queda rehusada; y se aprueba la tercera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La remuneración influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bombos de San Isidro”

### Hipótesis General

#### Hipótesis General Alternativa H1

El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro

#### Hipótesis General Nula H0

El clima organizacional no influye directamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro

**Tabla N° 30**

**Frecuencias observadas de la Hipótesis General**

<b>TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA</b>						
	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Nivel 4</b>	<b>Nivel 5</b>	<b>Total</b>
<b>Pregunta 1</b>	2	27	24	30	92	175
<b>Pregunta 10</b>	3	16	46	79	31	175
<b>Pregunta 2</b>	1	26	48	73	27	175
<b>Pregunta 11</b>	6	40	50	61	18	175
<b>Pregunta 4</b>	32	32	15	35	61	175
<b>Pregunta 13</b>	15	38	65	44	13	175
<b>Total</b>	59	179	248	322	242	1050

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla N° 31**

**Frecuencias esperadas de la Hipótesis General**

<b>TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA</b>						
	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Nivel 4</b>	<b>Nivel 5</b>	<b>Total</b>
<b>Pregunta 1</b>	9.83	29.83	41.33	53.67	40.33	175.00
<b>Pregunta 10</b>	9.83	29.83	41.33	53.67	40.33	175.00
<b>Pregunta 2</b>	9.83	29.83	41.33	53.67	40.33	175.00
<b>Pregunta 11</b>	9.83	29.83	41.33	53.67	40.33	175.00
<b>Pregunta 4</b>	9.83	29.83	41.33	53.67	40.33	175.00
<b>Pregunta 13</b>	9.83	29.83	41.33	53.67	40.33	175.00
<b>Total</b>	59	179	248	322	242	1050

**Fuente: Elaboración propia**

Tabla N° 32

**Chi cuadrada de la hipótesis general**

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

<b>No</b>	<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>Fo-Fe</b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup></b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup>/Fe</b>
1	2	9.83	-7.83	61.36	6.24
2	27	29.83	-2.83	8.03	0.27
3	24	41.33	-17.33	300.44	7.27
4	30	53.67	-23.67	560.11	10.44
5	92	40.33	51.67	2669.44	66.18
6	3	9.83	-6.83	46.69	4.75
7	16	29.83	-13.83	191.36	6.41
8	46	41.33	4.67	21.78	0.53
9	79	53.67	25.33	641.78	11.96
10	31	40.33	-9.33	87.11	2.16
11	1	9.83	-8.83	78.03	7.94
12	26	29.83	-3.83	14.69	0.49
13	48	41.33	6.67	44.44	1.08
14	73	53.67	19.33	373.78	6.96
15	27	40.33	-13.33	177.78	4.41
16	6	9.83	-3.83	14.69	1.49
17	40	29.83	10.17	103.36	3.46
18	50	41.33	8.67	75.11	1.82
19	61	53.67	7.33	53.78	1.00
20	18	40.33	-22.33	498.78	12.37
21	32	9.83	22.17	491.36	49.97
22	32	29.83	2.17	4.69	0.16
23	15	41.33	-26.33	693.44	16.78
24	35	53.67	-18.67	348.44	6.49
25	61	40.33	20.67	427.11	10.59
26	15	9.83	5.17	26.69	2.71
27	38	29.83	8.17	66.69	2.24
28	65	41.33	23.67	560.11	13.55
29	44	53.67	-9.67	93.44	1.74
30	13	40.33	-27.33	747.11	18.52
					<b>279.98</b>

Nivel de significancia de: 5%

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

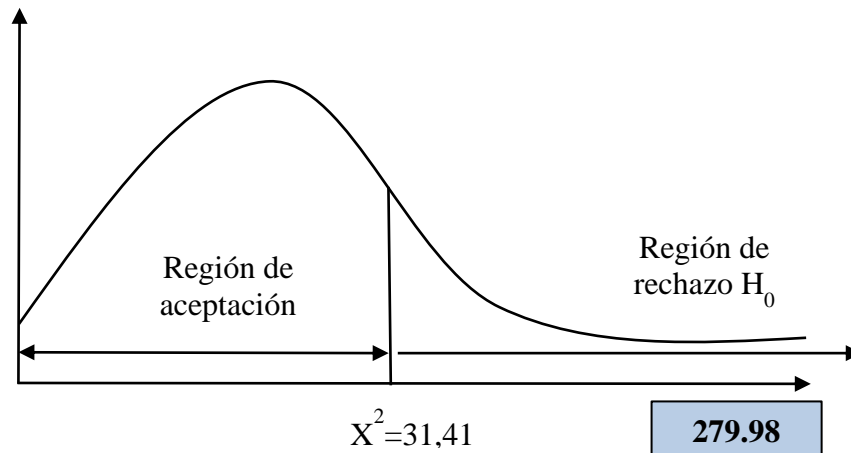
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 6

Chi cuadrado tabular:  $X^2=31,41$

### Chi cuadrada de la hipótesis general

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 26**

Entonces, calculando  $X^2$  es a 279.98, resultado que será comparado con el valor de  $X^2$  teórico que es logrado de la distribución de Chi- cuadrada. Entonces, examinamos que la  $X^2$  calculada es superior a la tabular (31.4), en efecto, la hipótesis general nula ( $H_0$ ): “El clima organizacional no influye directamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro” se niega; y se acepta la hipótesis general alternativa ( $H_1$ ): “El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro”.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. A partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.

Estos productos tienen vínculo con lo que sostiene (Montoya, 2016) quien señala que entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal guardan cierto vínculo con las dimensiones mencionadas tales como (estructura, desafío, relaciones, conflictos, estándares, entre otros)

2. A partir de los productos encontrados aceptamos la primera hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre la motivación y el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Castellón, 2017) quien señala que es necesario motivar a todos los involucrados en el área de trabajo y así se pueda contribuir en alcanzar un Clima Organizacional aceptable. Y esto es conforme según los resultados obtenidos.

3. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la segunda hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la comunicación y el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Chiavenato, 2000) quien señala que una organización solo existe cuando los individuos actúan y se comunican para lograr sus objetivos planteados. Pero considera que en las organizaciones la comunicación es importante, pero en cierta forma son obstruidas por algunos miembros

que hacen fluirlas. Con este estudio se hallan conforme a los resultados alcanzados por la investigación (encuesta).

4. A partir de los resultados presenciados aceptamos la tercera hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia la remuneración y el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Pasapera, 2007) quien señala que la satisfacción de los trabajadores como la actitud se encuentra vinculada al clima organizacional y al nivel de desempeño.

Pero también, la satisfacción se encuentra ligada con otros factores como la remuneración que se vincula directamente en su comportamiento del individuo y por ende en la motivación que pueden percibir. Este permite contrastar nuestras teorías sobre el estudio realizado.



## CONCLUSIONES

1. Se ha comprobado que, el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro lo cual implica que los climas organizacionales se relacionan con el desempeño laboral, aseveración sostenida en los resultados estadísticos conseguidos, de acuerdo al resultado de la Chi cuadrada  $X^2$  determinaremos que, la Hipótesis General alternativa es admitida. (Tabla N° 32)
2. Se ha probado que, la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro lo cual implica que la motivación está estrechamente relacionada con el desempeño laboral, confirmación sujeta a los resultados estadísticos alcanzados, en el cual el resultado de la Chi cuadrada  $X^2$  decidiremos que, la primera Hipótesis Alternativa queda aprobada. (Tabla N° 24)
3. Se ha demostrado que, la comunicación eficaz influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro lo cual implica que la comunicación eficaz se encuentra vinculadas con el desempeño laboral, confirmación sujeta a los resultados estadísticos alcanzados, en que el resultado de la Chi cuadrada  $X^2$  delimitaremos que, la segunda Hipótesis Alternativa es admitida. (Tabla N° 27)
- 4.

5. Se ha evidenciado que. la remuneración influye positivamente en el desempeño laboral de los servers millennials en Bambos de San Isidro lo cual implica que remuneración se enlazan con la satisfacción de los trabajadores, confirmación sujeta a los resultados estadísticos alcanzados, en donde conforme al resultado de la Chi cuadrada  $X^2$  concluiremos que la tercera Hipótesis Alternativa se acepta. (Tabla N° 29)

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que los servidores cuenten con áreas de recreación o esparcimiento que sean adaptados a espacios propios en donde, ellos puedan sentirse valorados. A la vez, se deberá tener que informar una propuesta técnica dirigida a la Oficina de Recursos Humanos para que se considere en su Presupuesto el criterio de acondicionamiento de espacios destinados para los servidores, permitiendo así que se convierta en una disciplina importante porque permitirá al personal mejorar su calidad de vida y por ende, su motivación.
2. Presentar una propuesta técnica dirigida a la Oficina de Recursos Humanos de Bambos para que se considere en su Presupuesto el criterio de manejo de talleres interactivos y educativos entre sus miembros. Debido a que, el arduo trabajo de los servidores de Bambos es relacionado con la interacción de personas externas se vio la necesidad de considerar talleres como: manejo de estrés, ansiedad y depresión para controlar situaciones personales y laborales entre sus miembros. También se consideró talleres como: comunicación eficaz, trabajo en equipo e integración; logrando buscar el fortalecimiento personal y fomentando la construcción de un ambiente ameno.

3. Para el fortalecimiento de la cultura de Bambos se recomienda promover el trabajo en equipo, pero que estos sean contributivos (crear valor). Esto permitirá incentivar la participación entre sus miembros y en lo sucesivo, lograr construir un ambiente ameno para todos los servidores. Esto se logrará por medio, de proyectos pequeños buscando el bienestar de ellos y fruto de ello, se fomente el compañerismo. También, incluir a los miembros en la toma de decisiones promoviendo su participación. Es decir, que todos los servidores sientan la integración y puedan ser oídos en sus aportaciones. Esto se logrará con capacitaciones al personal para lograr ampliar y desarrollar sus conocimientos. Y, a corto plazo permitirá promover el liderazgo entre sus miembros y fortalecer sus habilidades.
  
4. Considerar dar reconocimientos por el logro de objetivos y buscar entregar incentivos a los trabajadores logrando así, el compromiso de ellos. Se plantea llevar esta recomendación a través, de un programa de incentivos permitiendo: reducir las preferencias, atrayendo el talento a la organización y conservando a óptimos servidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, V. P. (2018). Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los servers millennials en Lima Metropolitana: caso Chilis. Perú.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Perú, Escuela de Economía.
- Arellano, R. (2013). Maketing Para Vivir Mejor. Lima: Editorial Planeta.
- Brunet, L. (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias . México: Trillas.
- Calderón, D. E. (2011). TESIS, "El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía.LTDA. de la ciudad de Ambato". AMBATO- ECUADOR.
- Castellón, A. J. (2017). TESIS, "Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa". Matagalpa.
- CEPLAN, C. N. (04 de Marzo de 2015). Ceplan: Millennials marcarán la fuerza laboral en el Perú dentro de 10 años (Artículo Diario Gestión). Lima, Perú.
- Chang, M. V., Rodrigo, J. M., & Nuñez, A. P. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B servicios editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2000). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: MC GRAW HILL.
- Cuesta, E. M. (2009). El impacto de la Generación Millennial en el mundo laboral: un estudio exploratorio,p. 75-95. Buenos Aires: Nova Tesis.
- Dessler, G., & Varela , J. R. (Noviembre de 2011). Administración de Recursos Humanos- Enfoque Latinoamericano. México: Pearson Educación. Obtenido de ele ve: <http://www.ele-ve.com.ar/El-objetivo-del-ranking-es-ayudar-a-las-organizaciones-a-transformar-sus-ambientes-de-trabajo.html>

- Diario Gestión. (2018 de 06 de 27). Millennials: ¿Cómo mantenerlos motivados?, conozca estas 7 claves. Obtenido de <https://gestion.pe/fotogalerias/millennials-mantenerlos-motivados-conozca-7-claves-fotos-236813>
- DIMOCK, M. (1 de Marzo de 2018). Pew Research Center. Obtenido de Pew Research Center: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/>
- Fred, D. R. (2003). Conceptos de administración estratégica - Novena Edición. México: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Gómez, P. A. (2017). Clima laboral en los trabajadores del área de empleo del ministerio del trabajo y promoción del empleo sede central ubicada en el distrito de Jesús María-Lima. LIMA.
- Great Place To Work. (s.f). Los mejores lugares para trabajar 2018 - Para Millennials. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/millennials/2018>
- Hernández, R. (2006). Fundamentos de Metodología de la Investigación. México: Tercera Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Herzberg, F. (2008). One More time: How do you motivate employees. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Intercorp. (s.f). Intercorp. Obtenido de Intercorp: <http://www.intercorp.com.pe/>
- J. DuBrin, A. (2008). RELACIONES HUMANAS. Novena Edición. Comportamiento humano en el trabajo. Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- Kerlinger, F. (1983). Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología, 2ª. ed. Ed. Interamericana: México.
- Lusthaus, C., Hélène, M. A., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. M. (2002). Evaluacion organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Washington: IDRC.
- Montoya, D. M. (2016). Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos : caso PTS Perú 2015. PERÚ.

- Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13 era Ed. México: Mc Graw Hill.
- Olaechea, C. F. (2017). Relación del feedback laboral con la satisfacción en el trabajo del personal en una dirección regional de agricultura del Perú. Lima.
- Pasapera, E. A. (2007). comportamiento Organizacional: Gerenciación y Conducción del Talento Humano. 2da Edición . Lima: Fondo editorial: Asociación Civil Instituto Peruano de la Ciencia y la Cultura - IPECU.
- Penagos, T., & Rubio , E. (2015). Millenials y Millennials peruanos. Lima: Ronald.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana Editores , S.A . Pgs 675.
- Rodriguez, D. (1999). Diagnostico de comportamiento organizacional . México: Alfa Omega.
- Schlosser, E. (2002). FAST FOOD: El lado oscuro de la comida rapida. Barcelona: Grijalbo.
- Torres, E. P., & Zegarra, S. J. (2014). TESIS, "Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno". PUNO.
- Universidad De Guadalajara . (23 de Febrero de 2010). Empresas de comida rápida, explotan a jóvenes - Red Universitaria de Jalisco. Obtenido de <http://www.udg.mx/es/noticia/empresas-de-comida-rapida-explotan-jovenes>
- Vázquez, N. G. (2008). El clima afectivo en equipos de trabajo: Antecedentes y consecuencias. VALENCIA.
- Venutolo, E. M. (2009). Estudio del clima organizacional y la productividad en empresas pequeñas y medianas: Transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires. VALENCIA.
- World Economic Forum . (2 de 10 de 2018). Obtenido de Estudio revela que el estrés laboral es tan dañino como el humo del cigarro: [https://es.weforum.org/agenda/2018/10/estudio-revela-que-el-estres-laboral-es-tan-danino-como-el-humo-del-cigarro/?fbclid=IwAR3j2mRQXV13u7pt3-p595A2JtQ3ot8Dzu8ss4W\\_nRpa3AQxQF9HscT1-CA](https://es.weforum.org/agenda/2018/10/estudio-revela-que-el-estres-laboral-es-tan-danino-como-el-humo-del-cigarro/?fbclid=IwAR3j2mRQXV13u7pt3-p595A2JtQ3ot8Dzu8ss4W_nRpa3AQxQF9HscT1-CA)

**ANEXO**  
**ENCUESTA**  
**Instrucciones**

N°
----

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de intereses relacionada con el tema “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servers millennials en bombos de San Isidro”, sírvase a leer este conjunto de preguntas para que usted elija la alternativa que considere su respuesta de mayor preferencia, con este fin marque con un aspa (X).

Esta técnica es anónima permítame unos minutos de su tiempo. Muchas gracias por su participación.

**ESCALA VALORATIVA**

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

**Cuestionario**

Preguntas	Escala Valorativa
-----------	-------------------

1.- ¿Es importante para UD. que la motivación por parte de la empresa es fundamental para el cumplimiento de mis metas?	1	2	3	4	5
2.- ¿Considera que existe comunicación dentro de mi equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
3.- ¿A su parecer, su nivel de satisfacción por seguir perteneciendo en la organización sigue siendo igual desde que ingreso?	1	2	3	4	5
4.- ¿Considera usted que recibe justa retribución económica por las labores que desempeña?	1	2	3	4	5
5.- Considera que Bombos es el mejor lugar de trabajo	1	2	3	4	5
6.- Actualmente se siente identificado con la organización	1	2	3	4	5
7.- La organización le otorga buenos y equitativos incentivos a los trabajadores	1	2	3	4	5
8.- En la organización las funciones y actividades están claramente definidas	1	2	3	4	5



9.- Las remuneraciones están a nivel de los sueldos del mercado	1	2	3	4	5
10.- ¿Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo considera que es el adecuado?	1	2	3	4	5
11.- Cuando me encuentro en dificultades siento el apoyo en mi jefe?	1	2	3	4	5
12.- Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño	1	2	3	4	5
13.- Los jefes reconocen y valoran mi trabajo	1	2	3	4	5
14.-UD. Cree que es una pieza muy importante para la empresa?	1	2	3	4	5
15.- Se puede señalar que las tareas que realiza influyen en el proceso de la organización?	1	2	3	4	5
16.- ¿Podemos determinar que el aporte total de sus responsabilidades de la empresa ayuda a llegar a las metas de estas?	1	2	3	4	5
17.- Su jefe inmediato ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	1	2	3	4	5
18.- ¿Cree usted que las actividades que se le designa van en función a su capacidad de rendimiento?	1	2	3	4	5
19.- ¿Considera que la empresa tiene una cantidad adecuada de personal?	1	2	3	4	5
20.- ¿A su parecer considera que alguna vez ha sido saturado de trabajo por falta de personal?	1	2	3	4	5
21.- ¿En su opinión debería la empresa integrar personal entrenado y calificado para el ingreso a la organización?	1	2	3	4	5