

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

TESIS:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA FERRETERA JUSTINIANO
SOTO VILLANUEVA SRL**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: EIMY YANIRA TORO BERNAL

Asesor:

Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ

Cajamarca, Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by
EIMY YANIRA TORO BERNAL
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL ,DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA FERRETERA JUSTINIANO SOTO
VILLANUEVA SRL**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: EIMY YANIRA TORO BERNAL

JURADO EVALUADOR

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Asesor

Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilloquén
Jurado Evaluador

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

Cajamarca, Perú

2022



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



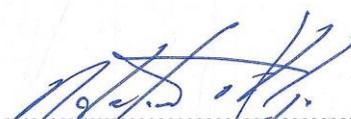
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

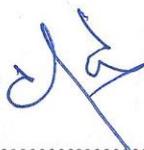
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *10:00* horas, del día 28 de octubre de dos mil veintidos, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUEN**, **Dr. VICTOR HUGO DELGADO CESPEDES**, **Dr. JUAN JOSE JULIO VERA ABANTO**, y en calidad de Asesor el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FERRETERA JUSTINIANO SOTO VILLANUEVA SRL”**; presentado por la **Bachiller en Administración de Empresas. EIMY YANIRA TORO BERNAL**.

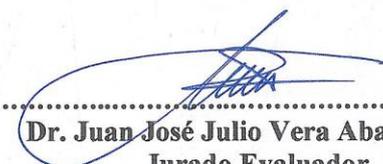
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó...*APROBAR*...con la calificación de *DIÉCISETE (17) EXCELENTE*.....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Administración de Empresas. EIMY YANIRA TORO BERNAL**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las *11:15* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Asesor


.....
Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén
Jurado Evaluador


.....
Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a mis padres, Berardo Toro Flores y Rosa Bernal Vásquez, por su amor, esfuerzo y apoyo a lo largo de mi vida para que pueda alcanzar mis objetivos.

A mi hija Luciana Thais, que se ha convertido en mi mayor inspiración y en la fuerza que me impulsa día a día.

A mis abuelos, por ser los ángeles que desde el cielo guían mis pasos.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por la vida, salud y bendiciones que me brinda para alcanzar cada una de mis metas.

A mi pareja Pedro Aguilar, por su amor y apoyo constante.

Al Sr. Roger Soto Sánchez, gerente general de la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL, por permitir realizar esta investigación dentro de dicha organización.

Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

Idalberto Chiavenato.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	2
1.1.3. Formulación del problema	4
1.2. Justificación e importancia	5
1.2.1. Justificación científica	5
1.2.2. Justificación técnica-práctica	5
1.2.3. Justificación institucional y personal	5
1.3. Delimitación de la investigación	6
1.4. Limitaciones	7
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7

CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. A nivel internacional.....	8
2.1.2. A nivel nacional	10
2.1.3. A nivel local	12
2.2. Marco doctrinal	14
2.2.1. Clima organizacional	14
2.2.2. Desempeño laboral.....	23
2.3. Marco conceptual	30
2.3.1. Clima organizacional	30
2.3.2. Desempeño laboral.....	37
2.4. Definición de términos básicos	41
CAPÍTULO III	44
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	44
3.1. Hipótesis.....	44
3.1.1. Hipótesis general.....	44
3.1.2. Hipótesis específicas.....	44
3.2. Variables.....	45
3.2.1. Variable Independiente: clima organizacional.....	45
3.3. Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis..	46
CAPÍTULO IV	47

MARCO METODOLÓGICO	47
4.1. Ubicación geográfica.....	47
4.2. Diseño de la investigación.....	48
4.2.1. Tipo de investigación.....	48
4.3. Métodos de investigación.....	49
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	49
4.4.1. Población	50
4.4.2. Muestra	50
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	50
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	50
4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.	51
4.7.1. Equipos	51
4.7.2. Materiales.....	51
4.8. Matriz de consistencia metodológica	52
CAPÍTULO V	53
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
5.1. Análisis de resultados para la variable clima organizacional.....	53
5.1.1. Situación de la dimensión estructura organizacional	54
5.1.2. Situación de la dimensión comunicación.....	55
5.1.3. Situación de la dimensión motivación	57
5.1.4. Situación de la dimensión liderazgo	58
5.1.5. Situación de la dimensión relaciones interpersonales.....	60

5.2. Análisis de resultados para la variable desempeño laboral	61
5.2.1. Situación de la dimensión experiencia laboral.....	61
5.2.2. Situación de la dimensión productividad	63
5.2.3. Situación de la dimensión satisfacción del cliente.....	64
5.2.4. Situación de la dimensión trabajo en equipo	66
5.3. Comparación de resultados globales de las dimensiones	67
5.3.1. Comparación de las dimensiones de la variable clima organizacional	
67	
5.3.2. Comparación de las dimensiones de la variable desempeño laboral ..	68
5.4. Contrastación estadística de la hipótesis propuesta.....	70
5.4.1. Prueba de normalidad de los datos.....	71
5.4.2. Contrastación de la hipótesis general	73
5.4.3. Prueba de correlación no paramétrica de Rho de Spearman.....	74
5.5. Discusión de resultados	76
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS	83
APÉNDICE	86
ANEXO	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de comunicación.....	33
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	46
Tabla 3: Matriz de consistencia	52
Tabla 4: Calificación obtenida de la dimensión estructura organizacional	54
Tabla 5: Calificación obtenida de la dimensión comunicación	55
Tabla 6: Calificación obtenida de la dimensión motivación	57
Tabla 7: Calificación obtenida de la dimensión liderazgo	58
Tabla 8: Calificación obtenida de la dimensión relaciones interpersonales	60
Tabla 9: Calificación obtenida de la dimensión experiencia laboral.....	61
Tabla 10: Calificación obtenida de la dimensión productividad	63
Tabla 11: Calificación obtenida de la dimensión satisfacción del cliente.....	64
Tabla 12: Calificación obtenida de la dimensión trabajo en equipo.....	66
Tabla 13: Datos cruzados de ambas variables de estudio.....	69
Tabla 14: Prueba de normalidad de las variables de estudio.....	71
Tabla 15: Coeficiente de Rho de Spearman para la hipótesis general.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variables que determinan las características del clima organizacional	16
Figura 2: Tipos de clima organizacional	18
Figura 3: Factores que afectan el desempeño del puesto.....	25
Figura 4: Evaluación de 360°	27
Figura 5: Elementos del liderazgo	35
Figura 6: Mapa regional de Cajamarca.....	47
Figura 7: Ubicación de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL. ..	48
Figura 8: Puntaje obtenido en la dimensión estructura organizacional	54
Figura 9: Puntaje obtenido en la dimensión comunicación.....	56
Figura 10: Puntaje obtenido en la dimensión motivación	57
Figura 11: Puntaje obtenido en la dimensión liderazgo	59
Figura 12: Puntaje obtenido en la dimensión relaciones interpersonales.....	60
Figura 13: Puntaje obtenido en la dimensión experiencia laboral.....	62
Figura 14: Puntaje obtenido en la dimensión productividad	63
Figura 15: Puntaje obtenido en la dimensión satisfacción del cliente.....	65
Figura 16: Puntaje obtenido en la dimensión trabajo en equipo	66
Figura 17: Puntaje obtenido en las dimensiones del clima organizacional	67
Figura 18: Puntaje obtenido en las dimensiones del desempeño laboral	68
Figura 19: Nivel alcanzado en las variables de estudio.....	69

Figura 20: Distribución de datos de la variable clima organizacional72

Figura 21: Distribución de datos de la variable desempeño laboral.....72

RESUMEN

La presente investigación estableció como objetivo principal analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL. Conocimiento que permitirá al gerente de la empresa como a los encargados de las áreas de contabilidad, logística, ventas y almacén tomar las medidas necesarias, para que incrementen su productividad y esto les permita tener un mejor posicionamiento en el mercado Cajamarquino. La hipótesis planteada considera que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL. Para la obtención de datos se aplicó una encuesta a escala de Likert, a través de un cuestionario que contiene 64 ítems; la muestra estuvo representada por el universo de la población, la cual cuenta con 20 colaboradores de las diferentes áreas. El tipo de investigación es básica, permitió conocer y explicar las variables de estudio en base a las teorías ya existentes, de tipo correlacional, porque determinó la relación causal entre ambas variables y no experimental limitándose a observar los acontecimientos, donde las variables no fueron modificadas. Para contrastar la hipótesis se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman, cuyo valor es de 0.878 y donde el nivel de significancia $p_{valor} = 0.000$, por lo tanto, se dio por aprobada la hipótesis general y se corrobora que la influencia entre ambas variables es estadísticamente es fuerte y positiva. En tanto las conclusiones determinan que el clima organizacional influye positivamente el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL, es decir que una mejora en las dimensiones del clima organizacional se interrelaciona con un progreso en el desempeño de los colaboradores.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze the influence of the organizational climate and the job performance of employees from Justiniano Soto Villanueva Hardware Company. Such information will help the manager of the company as well as those in charge of the accounting, logistics, sales and warehouse areas to take the necessary measures, so that they will be able to increase their productivity and have a better position in the market of Cajamarca city. The proposed hypothesis considers that the organizational climate significantly influences the job performance of the employees of Justiniano Soto Villanueva Hardware Company. To obtain data, a liker scale survey was applied, through a questionnaire containing 64 items; the sample was represented by the universe of the population, which has 20 employees from different areas. The type of research is basic with the aim of knowing and explaining the variables based on already existing theories of a correlational type since it determined the causal relationship between both variables and not experimental by limiting itself to observing the events in which the variables were not modified. To test the hypothesis, Spearman's Rho coefficient was used whose value is 0.878 and the level of value of significance p value is 0.000. Therefore, the general hypothesis was approved and it is confirmed that the influence between both variables is statistically strong and positive. On the other hand, the conclusions determine that the organizational climate positively influences the work performance of the employees from Justiniano Soto Villanueva Hardware Company which means an improvement in the dimension of the organizational climate is interrelated with the progress in the performance of the employees.

Keywords: organizational climate and job performance

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

Actualmente la competitividad empresarial es cada vez mayor, debido a la gran cantidad de empresas que existen y los nuevos desafíos que impone el mercado, es por ello que las empresas tienen que estar en constante mejora no sólo en la calidad de sus productos y reducción de costos, sino también del servicio de atención al cliente. Para ello los encargados del recurso humano tienen que tomar conciencia de que los colaboradores son el recurso más importante con el que cuenta toda organización; puesto que de ellos depende el logro de objetivos institucionales.

Al considerar a las personas los actores más importantes de las empresas, es imprescindible conocer su desempeño laboral, esto permitirá identificar cuáles son los factores que influyen sobre él, porque estas influencias generan conductas positivas o negativas; que se verán reflejadas en los resultados de productividad de las empresas y por ende en su éxito o fracaso empresarial.

Según Werther, et al. (2014), “todas las organizaciones deben evaluar el desempeño de los trabajadores para así identificar las habilidades y dificultades, y la contribución que tienen en la organización, lo cual definirá la permanencia dentro de la empresa, así como ascenso y oportunidades de desarrollo” (p. 216). Esta teoría evidencia que una continua evaluación del desempeño de los colaboradores permitirá conocer su rendimiento, como este influye en sus funciones diarias y en el cumplimiento de metas organizacionales.

De igual manera el clima organizacional es de mucha importancia, porque tiene una influencia directa sobre el desempeño de los colaboradores, es por ello que desde fines de los años 30 se realizan estudios sobre esta variable. Sin embargo, muchas empresas no dan la importancia necesaria a diagnosticar su clima organizacional, porque esto implica dedicación de tiempo y dinero; cuando en realidad los esfuerzos que se dediquen para brindar un adecuado clima organizacional deben considerarse como una inversión, ya que un colaborador que perciba un buen clima estará motivado e impulsado para asumir sus responsabilidades y a comprometerse con la organización.

Según Chiavenato (2000), “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.86). El autor hace énfasis en que el clima organizacional es positivo cuando se satisfacen las necesidades personales de los colaboradores y negativo cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

1.1.2. Descripción del problema

En la ciudad de Cajamarca existen aproximadamente 40 ferreterías tradicionales, varias de ellas con una gran trayectoria y tres que se encuentran en los grandes centros comerciales como Sodimac, Maestro y Promart; las cuales representan una gran competencia para las ferreterías tradicionales, porque los clientes tienen una experiencia de compra distinta, puesto que pueden ver la gran cantidad de productos, marcas, precios e incluso pueden recibir asesorías de instalación gratuitas.

Por lo tanto, es importante que las ferreterías tradicionales enfoquen su potencial en un servicio de alta calidad, el cual estará determinado por las estrategias de gestión que generen un adecuado clima organizacional, que conlleven a la motivación sus colaboradores y por lo tanto al logro de objetivos empresariales.

Esta investigación se realizó en la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL, cuyo nombre comercial es Ferretería Soto, es una empresa cajamarquina que se dedica a la comercialización al por mayor y menor de materiales de construcción, acabados y ferretería en general. Esta empresa nace en el año 1950 con su fundador el Sr. Justiniano Soto Villanueva, quién puso en marcha un bazar y de esta manera fue ganándose el prestigio en la ciudad. Un 05 de abril del año 1993 comenzó a operar como ferretería y actualmente cuenta con 4 sedes ubicadas estratégicamente en la ciudad y de esta manera llega a muchos más clientes. Se considera que el clima organizacional que existe en esta empresa se encuentra en un nivel medio, que les ha permitido mantenerse en el mercado a lo largo de 29 años, sin embargo, por la cantidad de años que lleva en el mercado su posicionamiento podría estar mejor consolidado.

Por lo tanto, es de vital importancia conocer la influencia de la variable clima organizacional en el desempeño laboral que existe dentro de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL y de esta manera los directivos puedan generar estrategias que fomenten un buen clima organizacional y contribuyan positivamente en el desempeño laboral de sus colaboradores; y así atraer índices de productividad mayores que se vean reflejados en el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

1.1.3. Formulación del problema

1.1.3.1. Problema general.

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, 2021?

1.1.3.2. Problemas auxiliares.

- ¿Cuál es la situación del clima organizacional de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL?
- ¿Cuál es la situación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL?
- ¿Cuál es el comparativo del clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

La principal teoría utilizada para el clima organizacional es la de Likert, psicólogo y educador estadounidense; para el desempeño laboral se ha considerado la teoría de Chiavenato, uno de los autores más reconocidos en el área administrativa. Ambas teorías contribuyen con conocimientos importantes para la comprensión de la importancia de las variables de estudio y a su vez permiten conocer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

Permitió conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, para que las áreas de logística, contabilidad, ventas y almacén tomen las medidas necesarias que ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa, el cual se verá reflejado en el desempeño de sus colaboradores.

1.2.3. Justificación institucional y personal

La investigación contribuye con la misión de la Universidad Nacional de Cajamarca, en la formación profesional de sus alumnos y generando un gran aporte académico para las empresas del rubro ferretero en la región Cajamarca. Además, se desarrolló el potencial del investigador a través de herramientas y conocimientos que permiten generar valor a su carrera profesional al obtener el grado de maestro en ciencias.

1.3. Delimitación de la investigación

a) Delimitación geográfica.

La presente investigación se realizó en la ciudad de Cajamarca, en la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, cuya sede principal esta ubicada en Jr. Amazonas N° 633, en las áreas de contabilidad, logística, ventas y almacén.

b) Delimitación temporal.

La realización de esta investigación inició en noviembre del año 2019 y llega a su fin después de 2 años y 3 meses, en febrero del año 2022.

c) Delimitación socio demográfica.

El estudio estuvo dirigido a todos los colaboradores de la empresa durante el período de diciembre del 2021, con el objetivo principal de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de sus colaboradores.

d) Delimitación temática.

El estudio se enfocó en el análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la ferretería. La variable clima organizacional se basa en la teoría de Rensis Likert, psicólogo conocido por sus estudios sobre estilos de gestión y para la variable desempeño laboral en la teoría de Idalberto Chiavenato, autor brasileño que ha realizado varias investigaciones en el área de recursos humanos.

1.4. Limitaciones

La pandemia ha generado algunos retrasos para la realización de esta investigación, en un primer momento no se tuvo acceso a información académica, porque las bibliotecas fueron cerradas por muchos meses. Además, para evitar la propagación del virus se optó por realizar las encuestas de forma virtual.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir la situación del clima organizacional de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.
- Caracterizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.
- Comparar el clima organizacional y desempeño laboral en la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, se hacen referencia a estudios realizados por otros investigadores, los cuales determinaron la relación existente entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, estas investigaciones se realizaron tres niveles internacional, nacional y local.

2.1.1. A nivel internacional

Santamaría Robles (2020), en su tesis titulada *“Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.”*, tuvo como objetivo de estudio, “determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.” (p.35).

Datapro S.A. es una empresa que se constituyó en el año 1990 en la ciudad de Quito y se dedica a la comercialización de fotocopiadoras, en el momento de estudio la empresa contaba con 111 colaboradores, a los cuales se le aplicó una encuesta a escala de Likert con 42 ítems que abordan ambas variables de estudio y sus respectivas dimensiones.

Después de aplicar las encuestas el autor concluye que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro SA, este resultado fue obtenido por la estadística descriptiva aplicada sobre las variables y descartó por completo la existencia de independencia entre las variables de estudio.

También determinó que existen varios factores que han impedido el cumplimiento de metas institucionales como la falta de una estructura organizacional

debidamente creada y conocida por todo el personal de la empresa, la falta de motivación y de compromiso por parte de los colaboradores de esta empresa, los cuales no están satisfechos con su remuneración.

Así mismo Zans Castellón (2017), en su tesis titulada “*Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*”, tuvo el propósito primordial, “analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016” (p.13).

Esta institución cuenta con 88 funcionarios y la muestra está constituida por 59 de ellos, a quienes se les aplicó una encuesta y se obtuvo como resultado que el desempeño laboral que se desarrolla en esta facultad, es bajo, dado que las tareas se realizan en el tiempo establecido, sin embargo, las decisiones se toman en forma individual ante la carencia de un plan estratégico. Los colaboradores tanto docentes como administrativos consideran que se deben realizar mejoras el clima organizacional para que esto se vea reflejado de manera positiva en su desempeño laboral y las relaciones interpersonales que existe entre compañeros de trabajo.

Por su parte Lasluisa Lara (2016), en su trabajo de investigación sobre “*El clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Capolivery Cía. Ltda.*”, tuvo como objetivo principal, “determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Capolivery.Cia. Ltda, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” (p.9).

Esta es una empresa que tiene 10 años en el mercado, cuyo rubro es la confección de prendas de vestir para hombres y mujeres, cuenta con 20 colaboradores quienes forman parte de la muestra para este estudio.

La investigadora concluye que la variable clima organizacional incide de forma directa sobre el desempeño laboral de los colaboradores esta empresa, además determinó que el clima organizacional es inadecuado, debido a la falta de comunicación y liderazgo, lo que desencadena problemas como la insatisfacción de los colaboradores para la realización de sus actividades diarias; finalmente estableció que la escasa motivación y la inadecuada infraestructura de trabajo impiden el cumplimiento de las metas organizacionales.

2.1.2. A nivel nacional

Valdivia Alfaro (2014), desarrolló el trabajo de investigación sobre *“El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Empresa DANPER Trujillo SAC 2014”*, el estudio tuvo como objetivo determinar, “la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER Trujillo SAC.” (p. 49).

Danper es una empresa exportadora de espárragos y es una de las empresas líderes en el rubro agroindustrial, el investigador aplicó un cuestionario de 23 preguntas a una muestra de 117 personas.

Concluyó que el clima organizacional influye de forma directa en el desempeño de los trabajadores de dicha empresa; a los trabajadores se les permite desarrollarse profesionalmente y esto los hace sentirse satisfechos cuando realizan sus actividades diarias.

También se determinó que los factores más importantes e influyentes en el clima organizacional son la motivación y el crecimiento profesional; estos aspectos se ven claramente reflejados en los resultados que obtiene la empresa, permitiendo que sea una empresa líder en el mercado agroindustrial.

Por su parte Rodríguez Corales (2017), en la tesis titulada *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión – 2016”*, tuvo como finalidad determinar, “si existe una relación directa entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión” (p.50)

La municipalidad está ubicada en Huamachuco, cuenta con 56 colaboradores y se consideró como muestra a toda la población, a quienes se les aplicó una encuesta que incluyen las dimensiones ambas variables de estudio.

Los resultados de la encuesta concluyen que los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión consideran que el clima organizacional que existe es regular, ellos se encuentran desmotivados por la falta de reconocimiento a sus actividades por parte de sus jefes. Además, el 80% de los empleados consideran que es muy importante mejorar el clima organizacional, porque esto incidiría de forma positiva en el desempeño laboral.

Así mismo Naveda Fernández (2017), en su trabajo de investigación sobre *“Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Alto Huallaga – 2017”*, tuvo como objetivo primordial, “determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el proyecto especial Alto Huallaga – 2017” (p.13).

El investigador utilizó dos técnicas de recolección de datos, como las encuestas y entrevistas, para determinar la importancia de un clima organizacional positivo en las instituciones.

Concluyó que el clima organizacional influye en gran medida sobre el desempeño laboral de los colaboradores de este proyecto, donde las relaciones interpersonales constituyen un factor altamente influyente y determinante para el logro de objetivos.

2.1.3. A nivel local

Tauma Bobadilla (2017), en su tesis *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la agencia del BBVA Continental en la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance año 2016”*, tuvo como principal objetivo de investigación,

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016, a través del método de observación permitiendo identificar los factores que ejercen incidencia en su desempeño (p.4).

La empresa bancaria cuenta con dos sedes en la ciudad de Cajamarca, una ubicada en el centro de la ciudad y la otra en el centro comercial el Quinde; el investigador aplicó una encuesta a 28 colaboradores que permitieron conocer la situación de ambas oficinas.

Gracias al estudio realizado el investigador concluye que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del banco y que existen factores que afectan directamente sobre esta variable, entre las principales se

encuentran la motivación, el liderazgo y las relaciones interpersonales existente entre compañeros de trabajo.

Por otra parte Ruiz Alcalde (2015), en su trabajo de investigación *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el gobierno regional de Cajamarca”*, se planteó como objetivo general, “determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del recurso humano en el área de infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca” (p.11).

El área de infraestructura cuenta con 27 colaboradores y se tomó como muestra a la totalidad de la población, el investigador aplicó una encuesta a escala de Likert, el fichaje y la observación.

Llegando a la conclusión que el clima organizacional si influye sobre el desempeño laboral de los colaboradores y que existen indicadores de la variable independiente con mayor grado de influencia como la estabilidad laboral, los incentivos que ofrece la organización y la oportunidad de desarrollar una línea de carrera dentro del Gobierno Regional de Cajamarca. Además, se identificó que en su mayoría los líderes no toman en cuenta las ideas expresadas por sus empleados, lo que genera un factor de desconfianza, frustración y desinterés al momento de realizar sus tareas.

Por último Barrantes Medina (2013), en su investigación *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca”*, tuvo como finalidad, “analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral, esta vez en el contexto universitario, específicamente del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca” (p.3).

La universidad Nacional de Cajamarca en ese momento contaba con 349 colaboradores que tenían más de 3 años laborando esa entidad y para efectos de estudio se tomó como muestra a 100 de ellos, a los cuales se les aplicó una encuesta.

Los resultados demuestran que existe una relación estadística positiva de dependencia entre desempeño laboral y el clima organizacional, por lo que se puede decir que sí existe una mejora en el clima organizacional entonces se espera un mejor desempeño laboral.

2.2. Marco doctrinal

2.2.1. Clima organizacional

El clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las empresas, debido que todas buscan el éxito empresarial; es por ello que existen varios estudios referidos a este tema y que definen el clima organizacional como la percepción que tienen los colaboradores sobre las condiciones de su ambiente laboral, la cual básicamente está conformada por las características del ambiente de trabajo.

Se conoce como ambiente de trabajo físico y social, el lugar donde el colaborador desempeña sus actividades y la relación que existe entre compañeros y jefes, el mismo que puede verse afectado por factores como la comunicación, las relaciones laborales, el liderazgo y otros aspectos positivos o negativos que pueden alterar su comportamiento al momento de desempeñar las funciones de su puesto de trabajo y que van a determinar la relación que existe entre los colaboradores e incluso la relación que estos tienen con los proveedores y clientes.

Toda organización tiene propiedades o características exclusivas que la caracterizan, donde el ambiente interno de la organización está compuesto por las actitudes de los colaboradores que forman parte de la organización y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos de los colaboradores como la confianza, progreso, temor o inseguridad se ven reflejados en el funcionamiento interno de una organización; por tal motivo, el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización no depende exclusivamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y las características de la organización.

2.2.1.1. Teoría del clima organizacional de Likert.

Un buen clima organizacional es de gran importancia para que la empresa logre la satisfacción de sus colaboradores y en consecuencia esta mejore su productividad, es decir que una mejora en el clima organizacional generará un mejor desempeño que conlleve al logro de objetivos organizacionales.

En este apartado se detalla la teoría de Rensis Likert, quién realizó uno de los aportes más importantes e influyentes sobre clima organizacional, Likert fue psicólogo estadounidense que destacó por su trabajo como profesor y su enfoque sobre la gestión de las organizaciones.

Sus teorías señalan la importancia de evaluar y tomar en cuenta los aspectos humanos para construir una organización exitosa; además, permitió que los jefes de trabajo adopten mejores herramientas para dirigir a sus colaboradores. Sus primeros estudios sobre la teoría de clima organizacional fueron en el año 1946, con un grupo de colaboradores de una compañía de seguros en la que él trabajaba.

Likert (1968), en su teoría de clima organizacional menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben,

por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción” (p.342).

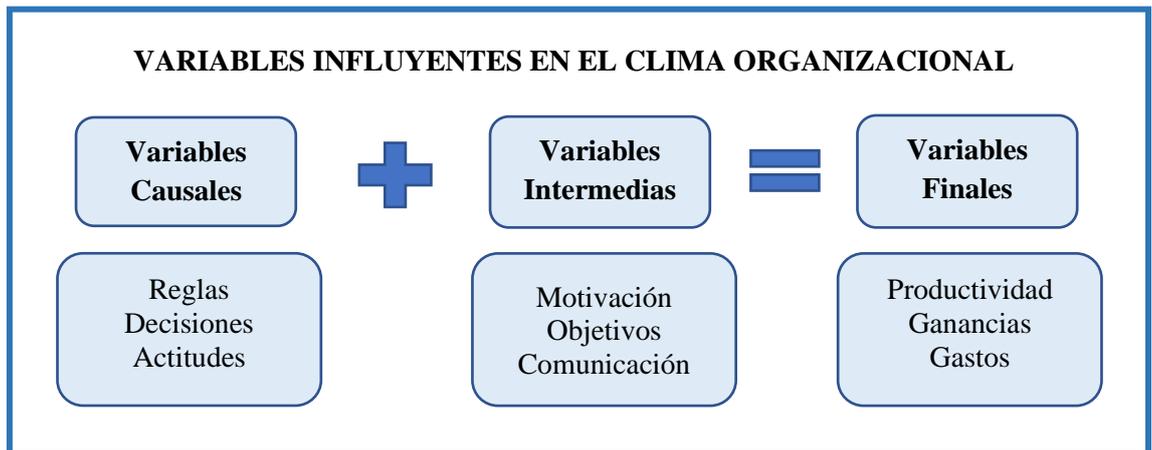
Likert considera que el clima organizacional esta determinado por la percepción que tienen los colaboradores de su ambiente de trabajo, el cual a su vez está compuesto por aspectos como la comunicación, liderazgo y motivación que existe dentro de la empresa.

2.2.1.2. Variables que definen las características del clima organizacional.

Según Likert existen tres tipos de variables que van a determinar las características de una organización y que influyen directamente en la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, estas tres variables se denominan variables causales, intermedias y finales. A continuación de muestra una figura con las principales características de estas variables:

Figura 1

Variables que determinan las características del clima organizacional



Nota. La figura muestra las tres variables que determinan las características del clima organizacional y sus principales componentes.

a) Variables causales.

Estas variables son llamadas también independientes, su función es indicar cómo una organización evoluciona y logra sus objetivos. Estas variables están comprendidas por la estructura organizacional, las reglas, las decisiones y las actitudes de los colaboradores; en tal sentido si estas variables se modifican, generarán cambios en las otras dos variables.

b) Variables intermedias.

Muestran el estado interno de la organización y hacia donde se dirige, entre las cuales se encuentran la motivación, los objetivos, la eficacia, comunicación y la toma de decisiones.

c) Variables finales.

Las variables finales o dependientes, son el resultado de las variables independientes e intermedias, estas muestran los logros que ha obtenido la organización y que se ven reflejados en la productividad y los estados financieros de la empresa.

El clima organizacional está determinado por la relación de variables causales, intermedias y finales; que van a formar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa, esta teoría muestra la importancia de las relaciones humanas dentro de cualquier organización.

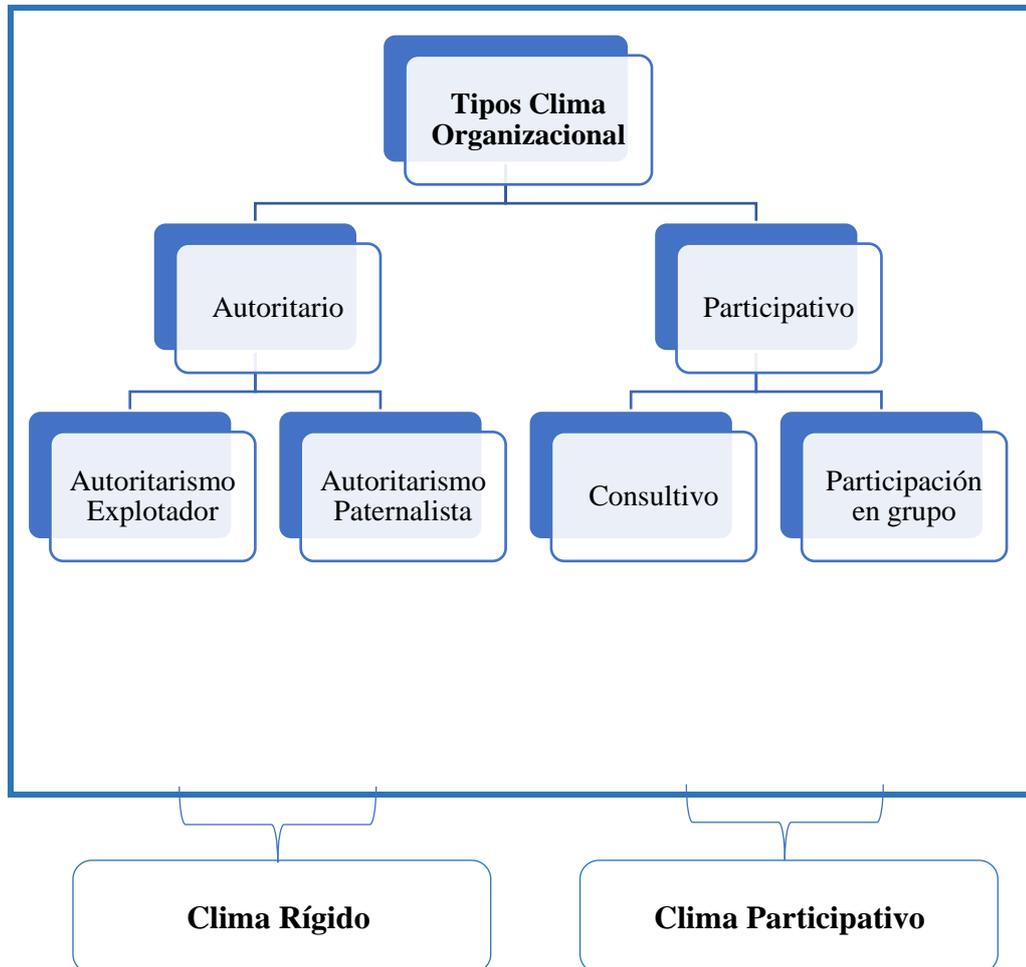
2.2.1.3. Tipos de clima organizacional según Likert.

Como se mencionó anteriormente existen tres variables que determinan las características del clima organizacional, la unión de estas variables, dan paso a dos grandes tipos de clima, los cuales tienen características extremas; desde un sistema muy autoritario a uno muy participativo, los cuales están estrechamente

vinculados con el tipo de dirección, el trabajo en equipo y el liderazgo, a continuación se detallan los tipos de clima organizacional.

Figura 2

Tipos de clima organizacional



Nota. En esta figura se puede observar los dos tipos de clima organizacional propuestos por Likert y a su vez las subdivisiones que cada uno tiene.

a) Clima de tipo autoritario.

- **Sistema I: autoritarismo - explotador**

En este sistema los jefes son los encargados de tomar la mayoría las decisiones, porque no tienen onfianza en la capacidad de sus

colaboradores, esto conduce a que el colaborador perciba un ambiente de temor y no se sienta en la capacidad de tomar buenas decisiones, en este sistema la comunicación se da de forma vertical, a través de indicaciones u órdenes.

- **Sistema II: autoritarismo - paternalista**

En este caso la toma de decisiones está compartida, las de mayor importancia se toman en la cima y se delegan algunas a los niveles inferiores, debido a que existe mayor confianza entre jefes y colaboradores, los métodos que utilizan para motivar al personal son los castigos y recompensas, donde los jefes aprovechan las necesidades sociales del colaborador para lograr los objetivos, sin embargo, aparentemente trabajan en un ambiente estable.

b) Clima de tipo participativo.

- **Sistema III: consultivo**

En este sistema los jefes tienen mayor confianza en los colaboradores, las decisiones se toman en ambos niveles jerárquicos, aquí también la motivación se impulsa a través de castigos y recompensas, pero además satisfacen las necesidades de estima e interacción entre compañeros de trabajo. La administración está basada en el logro de metas y objetivos organizacionales a través de un ambiente dinámico.

- **Sistema IV: participación en grupo**

La comunicación se presenta de forma horizontal, vertical y lateral, esto permite que exista plena confianza entre colaboradores y jefes, en tal sentido motivación ya no se basa en castigos y recompensas, sino en

estimular la participación de todos los colaboradores, trabajo en equipo, el logro de objetivos y la mejora continua de los procesos.

En resumen, el clima autoritario se divide en sistema explotador y paternalista, ambos sistemas se caracterizan por la falta de confianza que existe entre jefes y colaboradores; dando pase a un clima organizacional rígido, donde los colaboradores se sienten insatisfechos con el ambiente de trabajo que existe en su empresa, porque no se toman en cuenta sus opiniones.

El sistema participativo también se clasifica en dos sistemas, consultivo y participación en grupo, donde los colaboradores perciben el clima organizacional con mayor dinamismo, donde cada uno cumple una función importante para el trabajo en equipo y el logro de objetivos personales e institucionales, ya que la organización se encarga de satisfacer las necesidades sociales del colaborador a través de la delegación de la toma de decisiones.

En tal sentido es muy importante que las organizaciones definan un sistema de clima organizacional de tipo participativo, que procure el bienestar y participación activa del colaborador. Un clima donde se practique la confianza entre jefes y colaboradores, el trabajo en equipo y un adecuado sistema de motivación, donde se tengan en cuenta las necesidades sociales del colaborador y que vayan direccionados al logro de objetivos institucionales, para que esta mantenga un buen posicionamiento en el mercado.

2.2.1.4. Dimensiones del clima organizacional según Likert.

Las características del clima organizacional están determinadas por diferentes dimensiones, que influyen en un alto grado en el comportamiento de los colaboradores y además pueden ser medidas, por tal motivo es importante que las empresas realicen una evaluación del clima organizacional a través del análisis de las dimensiones propuestas por Likert.

Estas dimensiones al ser gestionadas de manera incorrecta alterarán las perspectivas y desempeño de los colaboradores de la empresa, al tratarse de un aspecto importante y sensible se debe brindar un trato adecuado que permita el correcto desarrollo organizacional y profesional del equipo de trabajo.

Likert en sus estudios sobre clima organizacional estableció que existen ocho dimensiones que influyen en la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional, las cuales se describen a continuación:

a) Los métodos de mando.

Está estrechamente ligado al tipo de liderazgo que utilizan los directivos de la organización, existen diversos tipos de liderazgo desde los autoritarios hasta los democráticos, que van a influir de forma positiva o negativa en el comportamiento de los colaboradores ante cada tipo de situación.

b) Fuerzas motivacionales.

Son todas las estrategias que utilizan los gerentes o jefes de área de una organización para motivar a sus colaboradores y satisfacer sus necesidades. Cada empresa tiene un estilo diferente para motivar a sus colaboradores, que están ligadas a las condiciones laborales que existen dentro

de la empresa, como el ambiente laboral, los beneficios, horarios, reconocimientos, recompensas y las oportunidades de crecimiento profesional.

c) Procesos de comunicación.

Como en todo aspecto la comunicación es parte fundamental para la comprensión y desarrollo adecuado de una actividad, porque mejora la competitividad y la forma en que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en el entorno, a fin de lograr los objetivos empresariales.

d) Procesos de influencia.

Los procesos de influencia se refieren a la relación que existe entre jefes y colaboradores, la forma en que se dirigen las órdenes y es muy importante para el logro de objetivos, el trato que tienen es de mucha importancia, porque hará que estos se sientan valorados o por el contrario desmotivados.

e) Procesos de toma de decisiones.

Contar con un adecuado manual de organización y funciones permitirá que cada colaborador conozca cuáles son las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo, que tenga la información de forma oportuna y optimice el tiempo para el logro de sus objetivos en el puesto de trabajo.

f) Procesos de planificación.

Es importante que exista una planificación a corto, mediano y largo plazo, porque como ya es sabido, el personal estará identificado con los

objetivos de la organización siempre y cuando estos sean alcanzables, realistas y estén conectados a sus los objetivos personales.

g) Procesos de control.

El control es la última etapa proceso administrativo y es muy importante para conocer la alineación entre lo planeado y lo realizado, para corregir las acciones que conlleven al logro de objetivos, sin embargo, la mayoría de empresas no le prestan la importancia necesaria.

h) Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

La planificación de la empresa contempla una adecuada formulación de objetivos que sean alcanzables y retadores para los colaboradores; esto marcará de forma clara y concisa el rumbo de la empresa y es determinante para el éxito de toda organización.

2.2.2. Desempeño laboral

El estudio de esta variable tiene sus inicios en el siglo XIX, en un primer momento se le denominó descripción de puestos y con el pasar de los años se ha convertido en una herramienta importante para medir el desenvolvimiento de cada colaborador en su puesto de trabajo y es la base para el desarrollo de las actividades de forma efectiva.

Por muchos años, los psicólogos han asociado la capacidad intelectual con el desempeño laboral, porque se pensaba que las personas con coeficientes más altos son más exitosas laboralmente, sin embargo, esta teoría ha pasado a ser parte de la historia, porque existen otros factores importantes que influyen en el desempeño laboral, que están relacionados con las características personales del colaborador como su

creatividad, pasión por lo que hace y las relaciones interpersonales que tiene con sus compañeros de trabajo.

El desempeño laboral está conformado por una serie de características individuales, como las cualidades, capacidades, habilidades y necesidades de la organización; estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad que se están dando hoy en día en las organizaciones.

2.2.2.1. Teoría del desempeño laboral de Chiavenato.

La variable desempeño laboral es de mucha importancia al igual que la variable clima organizacional, porque permite conocer el desempeño profesional de los colaboradores dentro de sus respectivos puestos de trabajo, además refleja el funcionamiento de la empresa y otros aspectos importantes como la comunicación existente entre las diferentes áreas, el adecuado uso de recursos y la distribución de funciones.

Se considera un aporte importante por Chiavenato (2000), que define el desempeño laboral como: "las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización" (p.86). En efecto, Chiavenato afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más importante con la que cuenta toda organización para el logro de objetivos.

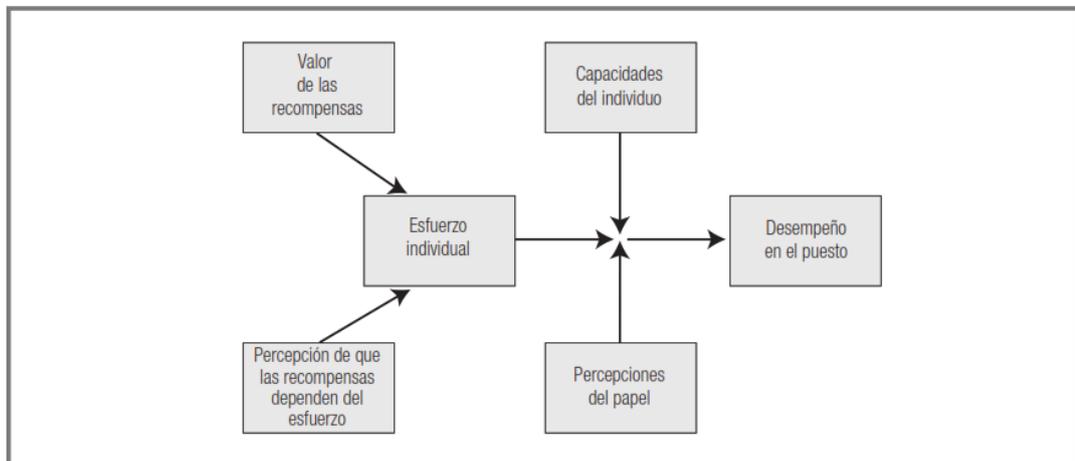
En tal sentido el desempeño laboral de los colaboradores va a determinar el éxito, la permanencia o el tiempo de vida de una organización en el mercado, a su vez el desempeño laboral va a depender de otros factores que influyen directamente en su mejoramiento o por el contrario en su deterioro.

Donde un colaborador desmotivado no cumplirá con las expectativas esperadas por los jefes, porque no recibe el impulso necesario que lo aliente realizar su mejor esfuerzo y lograr así los objetivos institucionales.

El desempeño de los colaboradores es variante de persona a persona, pero para Chiavenato existen 5 factores que van a determinar el desempeño laboral; los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Figura 3

Factores que afectan el desempeño del puesto



Nota. Los cinco factores que afectan el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo, a partir de la información de Chiavenato (2007).

2.2.2.2. Evaluación al desempeño laboral.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas, desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo beneficio. Para Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o guzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (p.48).

Según Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño es importante en una organización porque,

Es un medio por el cual se detectan problemas como: la supervisión del personal, integración del empleado a la organización y al puesto de trabajo, también desaprovechamiento de empleados en puestos no adecuados a su potencial, así como también se puede identificar si hay problemas de motivación. (p.48)

2.2.2.3.Evaluación 360°.

La evaluación del desempeño puede estar a cargo del gerente, los compañeros de trabajo, el área de recursos humanos, una comisión de evaluación o el propio colaborador; esto dependerá de las políticas que tenga cada empresa y su respectiva área de recursos humanos.

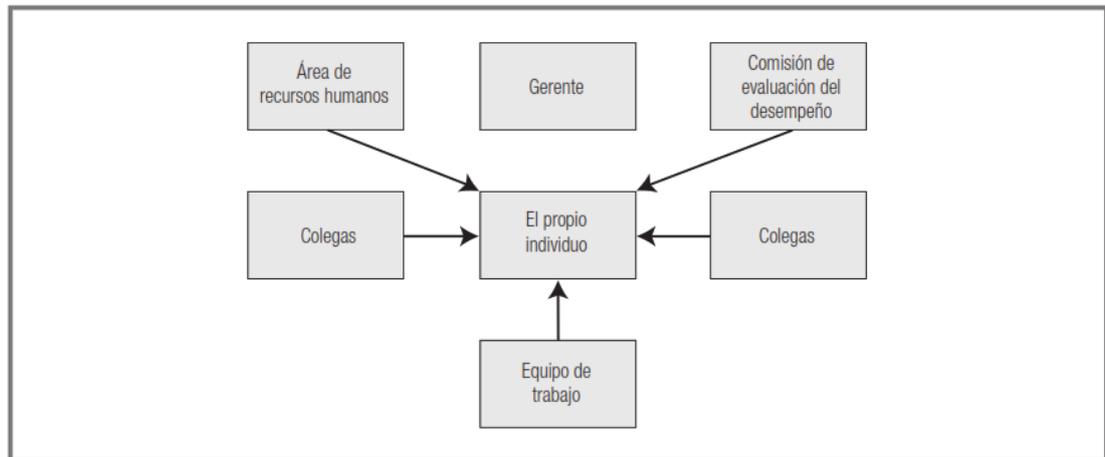
Sin embargo, existe un método llamado evaluación 360° y consiste en una evaluación circular, donde el colaborador será evaluado por varios elementos que tienen relación con él, como los jefes, subordinados, compañeros de trabajo, proveedores, clientes y todas las personas que giran en torno al evaluado, con un alcance de 360°.

Es una forma completa de evaluación, porque la información sobre el colaborador estará dada desde varios puntos de vista, sin embargo, no es una situación fácil para el evaluado porque se encuentra bajo la vista de todo su entorno y esto lo podría volver vulnerable ante esta situación.

Chiavenato considera que existen seis factores que intervienen en la evaluación del desempeño laboral, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 4

Evaluación de 360°



Nota. Factores intervinientes en la evaluación 360°, a partir de la información de Chiavenato (2007).

Este sistema tiene una gran ventaja puesto que es un sistema mucho más amplio y la información tiene una mayor calidad, porque proviene de varios puntos de vista, sin embargo, también tiene aspectos negativos, ya que es un sistema complejo debido a que agrupa varios tipos de evaluación, se tiene que invertir tiempo y dinero para capacitar a todos los involucrados.

2.2.2.4. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral según Chiavenato.

La evaluación del desempeño es una herramienta para que el área de recursos humanos aplique en su organización y pueda mejorar los resultados obtenidos. Para Chiavenato (2007) la evaluación de desempeño tiene dos objetivos principales que son:

1. Justificar el salario de los colaboradores en base a sus funciones.

2. Encontrar una oportunidad de carácter motivacional para que el superior revise el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar.

Chiavenato también considera algunos objetivos intermedios como:

1. La idoneidad que tiene el colaborador para ocupar el puesto.
2. Las capacitaciones que necesita para mejorar su trabajo.
3. Los ascensos o cambios de puestos según las habilidades del colaborador.
4. El incentivo salarial por buen desempeño.

De esta manera el área de recursos humanos podrá determinar las deficiencias en cada área o puesto de trabajo que solo la evaluación permitirá conocer, para luego generar mejoras en esos aspectos, que los conlleve a un mejor desempeño.

2.2.2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Cuando una organización evalúa el desempeño a los colaboradores y este estuvo bien estructurado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Estos beneficios están dirigidos a la organización en general, al gerente y a los colaboradores. A continuación, se detallan los beneficios para cada uno de ellos.

a) Beneficios para la organización.

- Evalúa el potencial de sus colaboradores y define cuál es su contribución.
- Identifica a los empleados que necesitan mejorar en determinadas áreas o aspectos.
- Le permitirá ofrecer oportunidades a los colaboradores como cambios de puestos y desarrollo profesional.

b) Beneficios para el gerente.

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores.
- Tomar medidas para mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- Informar a sus colaboradores el objetivo de evaluar su desempeño y hacerles comprender que es para mejorar y no para aplicar castigos.

c) Beneficios para el subordinado.

- Conoce los aspectos de desempeño que la empresa espera.
- Conoce lo que espera su jefe de su desempeño, sus virtudes y aspectos a mejorar.
- Tiene conocimiento de las medidas que tomará la empresa para mejorar su desempeño y los aspectos que él debe mejorar por su propia cuenta.

2.3.Marco conceptual

2.3.1. Clima organizacional

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; es por ello que su estudio se ha venido desarrollando desde hace muchos años y ofrece una amplia gama de definiciones del concepto.

Brunet (1987), define el clima organizacional como “las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales" (p.12).

Esta definición agrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

2.3.1.1. Definiciones de clima organizacional.

A continuación, se citan a varios autores que han realizado diversos estudios sobre la variable clima organizacional y conocer así las diferentes perspectivas académicas.

Arroyo (2012), define el clima organizacional como:

El ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa (p. 110).

El autor hace énfasis en la importancia de la labor de los directivos, para que estos realicen actividades que contribuyan con la satisfacción y compromiso de los colaboradores de la empresa y esto se vea reflejado en la calidad del clima organizacional.

Por su parte Litwin (como se citó en Chiang 2010) pone mayor importancia en aspectos motivacionales del clima al definirlo como, “la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de estos”.

El clima organizacional se resume a la percepción de los colaboradores frente al ambiente en el que se desenvuelven y su influencia en su estado emocional, afectando el desarrollo de sus actividades que ayudan a mantener en pie a la organización.

Para Chiavenato (1975), el clima organizacional lo constituye:

El medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son sancionados (factores sociales) (p.416).

Según la teoría de Chiavenato, son dos los factores que componen el clima organizacional, en primer lugar, los factores estructurales que está conformado por características de la organización y en segundo lugar los factores sociales que están relacionados con las características de los colaboradores; ambos factores influyen directamente en el accionar de los colaboradores y son capaces de modificar su

percepción de la empresa afectando positiva o negativamente el desempeño de sus funciones.

2.3.1.2. Dimensiones del clima organizacional.

Existen varias dimensiones que permiten estudiar el clima organizacional, pero para efectos de esta investigación se han considerado cinco, porque son las más importantes y que a continuación se detallan:

a) Estructura organizacional.

Robbins (2005), define la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p.234).

Es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que deben desarrollar los miembros de una entidad para trabajar de forma óptima y que permitan que alcancen las metas fijadas en la etapa de planificación.

Por lo tanto, al diseñar una estructura dentro de la empresa los directivos podrán delimitar las actividades de cada puesto de trabajo, establecer posiciones jerárquicas, donde se especifiquen las obligaciones y reglas que debe cumplir cada uno de los colaboradores, a fin de lograr los objetivos institucionales.

b) Comunicación organizacional.

La comunicación en una organización es uno de los factores claves para el logro de objetivos, puesto que una comunicación efectiva mejora la relación que existe entre los colaboradores y jefes.

Serrano (2001) plantea que según las necesidades de información que existe en una organización existen dos tipos de comunicación de las cuales se debe mantener informado al personal para que logren tener una comunicación efectiva que permita el adecuado desarrollo de actividades.

Tabla 1

Tipos de comunicación

Comunicación Formal	Comunicación Informal
<ul style="list-style-type: none">• Se plasma de forma gráfica, con orientación horizontal y vertical.• Comunicación descendente; surge de la alta dirección a niveles inferiores. Transmite órdenes.• Comunicación ascendente; comienza en la base de los colaboradores con destino a la alta dirección por diferentes medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• No está planificada.• Surge de las relaciones sociales entre los colaboradores.• Es parte importante de la comunicación.

Nota. Elaboración propia, en base a la teoría de Serrano (2001).

c) Motivación.

Es el impulso positivo o negativo que tiene el ser humano y que va a conducir a la realización o la omisión de una acción; se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

Actualmente la motivación es importante para que los colaboradores logren los objetivos de la organización, porque, aunque existan programas de mejora estos no serán efectivos si no se promueve una adecuada motivación entre los colaboradores.

De acuerdo con Keith (2003), “el trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de su tarea” (p.121). por lo tanto, es imprescindible conocer y analizar las necesidades de los colaboradores y de esta manera generar estrategias de motivación que los impulsen a realizar sus actividades de forma voluntaria y eficiente.

Así mismo Keith (2003), clasifica la motivación en dos tipos, la primera es la motivación intrínseca, que es aquella satisfacción interna que siente la persona al realizar su trabajo y por otra parte la motivación extrínseca, son las retribuciones externas que se dan independientemente del trabajo. Por ende, es importante que, en una empresa, los colaboradores se sientan identificados con los objetivos y que todos trabajen para el logro de un mismo fin.

d) Liderazgo.

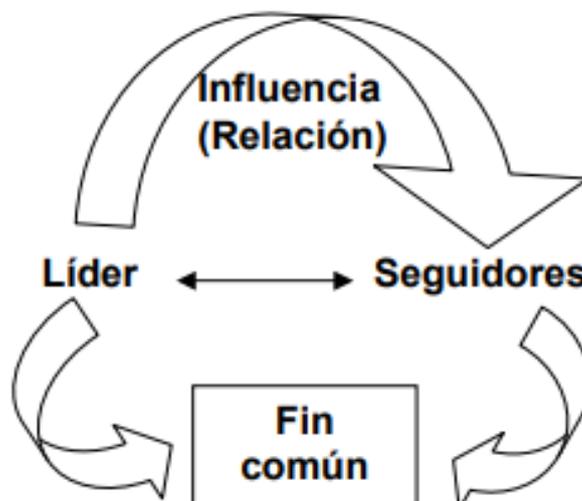
Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de colaboradores, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos; es importante aclarar que un líder puede ser cualquier colaborador y no necesariamente los jefes.

Para Chiavenato (2004), el “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.458).

En la figura 5, se muestra los elementos que intervienen en el liderazgo:

Figura 5

Elementos del liderazgo



e) Relaciones interpersonales.

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

En el mundo laboral las relaciones tendrán características diferentes dependiendo de la organización, la cantidad de colaboradores, el tiempo de servicio entre otros aspectos; sin embargo, es primordial saber relacionarse para lograr un óptimo desempeño laboral.

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

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

2.3.2. Desempeño laboral

Por su parte Robbins, Stephen, Coulter (2013), definen el desempeño laboral como: “un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual” (p.45).

Los autores consideran que el desempeño laboral es el resultado de todo un proceso admirativo, que va desde la planificación hasta ejecución de planes, en tal sentido es importante realizar una evaluación de desempeño para determinar qué tan efectivos son los planes y si estos se están ejecutando de forma correcta.

2.3.2.1. Definiciones del desempeño laboral.

El desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez (como se citó en Araujo, 2007) como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

El autor considera el desempeño laboral como el logro de las metas establecidas por la empresa y que es parte importante para el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial, esos resultados se reflejan en el desempeño del personal el mismo que puede afectarse por factores que impidan un correcto cumplimiento de funciones.

Para García (2001), el desempeño laboral son las “acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (p.145).

El autor hace énfasis en la importancia que tienen las características personales del colaborador, porque si sus necesidades no han sido satisfechas su motivación va a disminuir y va a realizar sus actividades laborales por obligación y no porque quiera contribuir con el cumplimiento de metas.

Para Mondy (2005), “el desempeño laboral depende de la capacidad y la motivación de una persona para realizar el trabajo” (p. 171).

Para el autor colaboradores son indispensables dentro de la organización, porque aportan sus conocimientos y habilidades para el logro de objetivos, por esta razón es importante mantener la motivación como una práctica constante, pues las capacitaciones, el reconocimiento y el desarrollo profesional, generarán el compromiso hacia la organización y la satisfacción en la realización de sus actividades.

2.3.2.2. Dimensiones del desempeño laboral.

a) Experiencia laboral.

La experiencia laboral hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que una persona ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado.

Sobre la base de Meyer y Schwager (2007), podríamos definir la experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas.

Para el proceso de reclutamiento de personal la experiencia laboral es una variable indispensable, porque forma parte del perfil del puesto, donde no solo son importantes los lugares o empresas en las que trabajó el candidato, sino también las actividades que ha desarrollado y los logros que ha obtenido; los cuales podrían ser beneficiosos para el logro de objetivos.

b) Productividad.

Para Martínez (2007),

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos - humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (p.153)

Por lo anterior, puede considerarse la productividad como la medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los objetivos institucionales.

c) Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es concebida como una medida o parámetro de la forma en que los productos y servicios proporcionados por una organización cumplen o superan las expectativas del usuario.

En la actualidad se denomina satisfacción del cliente cuando este queda conforme con lo que ha recibido. Para Kotler y Armstrong (2012), “la satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa” (p.15).

d) Trabajo en equipo.

Tomando en cuenta a Colombo (2003), “el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora, ya que puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o de su mismo entorno”.

Al realizar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimientos y experiencia de cada uno de los miembros del equipo desde su propia perspectiva; por lo cual es necesario que los trabajadores opinen, escuchen, negocien y se integren.

El trabajo en equipo aporta una gran variedad de ventajas, algunas de ellas se detallan a continuación:

- Los colaboradores comparten el compromiso para lograr una meta.
- Se generan estrategias que mejoran los procedimientos.
- Existe un mayor compromiso por parte de los colaboradores.
- Los objetivos personales se alinean con los objetivos organizacionales.
- La unión de los colaboradores reduce los conflictos y mejoran las relaciones interpersonales.

2.4. Definición de términos básicos

Tomando como referencia a Alles (2009) y en consideración con las características de cada una de las variables, se tienen los siguientes términos básicos:

- **Actividad**

Es un proceso compuesto por varias etapas, para la creación de un bien o servicio, que estará destinado a satisfacer las necesidades del mercado; este proceso hace uso de diferentes recursos como mano de obra, materiales, equipos entre otros.

- **Calidad**

Es el conjunto de características y cualidades que están presentes en determinado producto o servicio, que le dan mayor valor y les permiten ser comparadas con otras que pertenecen a su misma especie o condición.

- **Capital humano**

Son las personas que conforman una organización, las cuales poseen una serie de habilidades, conocimientos y competencias, las cuales son importantes para la realización de sus actividades diarias dentro de esta organización.

- **Colaboradores**

Son la principal riqueza con la que cuenta una organización, son quienes brindan sus conocimientos, tiempo y experiencia para la realización de actividades que contribuyan con el logro de objetivos. A cambio reciben una remuneración económica.

- **Competencia**

La competencia empresarial es un elemento que impulsa el crecimiento de una organización, porque tienen que aplicar sus conocimientos y estrategias para generar una ventaja competitiva que les permita diferenciarse ante sus clientes.

- **Eficacia**

La eficacia es fundamental para el éxito de una organización, es el conjunto de acciones que se realizan para lograr un objetivo, es decir los esfuerzos de los colaboradores están dirigidos a obtener los mejores resultados.

- **Eficiencia**

Son las estrategias que se utilizan para el logro de objetivos, pero mediante un proceso que garantice el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficiencia pone mayor énfasis en el cuidado de los recursos que en los resultados.

- **Gestión**

Son las acciones que están consideradas en el plan estratégico de una organización y que se relacionan con las actividades que están dirigidas al logro de objetivos pre establecidos.

- **Organización**

Es una estructura conformada por varias personas que asumen diferentes roles, sumado a un conjunto de recursos y estrategias que son fusionadas para alcanzar un objetivo en común y que logre satisfacer las necesidades del usuario.

- **Orientación al cliente interno y externo**

Es la capacidad con la que cuentan los colaboradores de una empresa para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente. Implica tener una vocación de servicio al cliente, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

- **Servicio**

Es el conjunto de actividades destinadas a satisfacer una necesidad humana, tiene una característica intangible porque, no existe cadena de producción como para un producto físico. Un ejemplo sería los servicios de atención al cliente.

- **Ventaja competitiva**

Son las características especiales con las que cuenta una empresa y le permiten diferenciarse de empresas del mismo sector, estas características mejoran su desempeño frente a su competencia.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general.

El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.

3.1.2. Hipótesis específicas.

- El clima organizacional de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, se encuentra en un nivel medio superior.
- El desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, presenta un nivel medio superior.
- Un clima organizacional de nivel medio superior tiene un efecto similar en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.

3.2. Variables

3.2.1. Variable Independiente: clima organizacional

Dimensiones del clima organizacional

- Estructura organizacional
- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales

3.2.2. Variable Dependiente: desempeño laboral

Dimensiones del desempeño laboral

- Experiencia laboral
- Productividad
- Satisfacción del cliente
- Trabajo en equipo

3.3. Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis

Tabla 2

Operacionalización de variables

Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, 2021					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables			Fuente o instrumento de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.	Likert (1968): La teoría del clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.	Clima Organizacional	Estructura organizacional	Niveles jerárquicos, organización y procedimientos	Cuestionario
			Comunicación	Participación, conocimiento de la visión y misión	
			Motivación	Beneficios laborales, reconocimiento y recompensas	
			Liderazgo	Capacidad de gestión, empowerment, feedback	
			Relaciones interpersonales	Compañerismo y valores	
	Chiavenato (2000): Chiavenato define el desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.	Desempeño Laboral	Experiencia laboral	Conocimientos, capacitaciones y trayectoria	Cuestionario
			Productividad	Logro de objetivos y calidad de trabajo	
			Satisfacción del cliente	Atención de calidad y cumplimiento	
			Trabajo en equipo	Comunicación, compromiso y participación	

CAPÍTULO IV

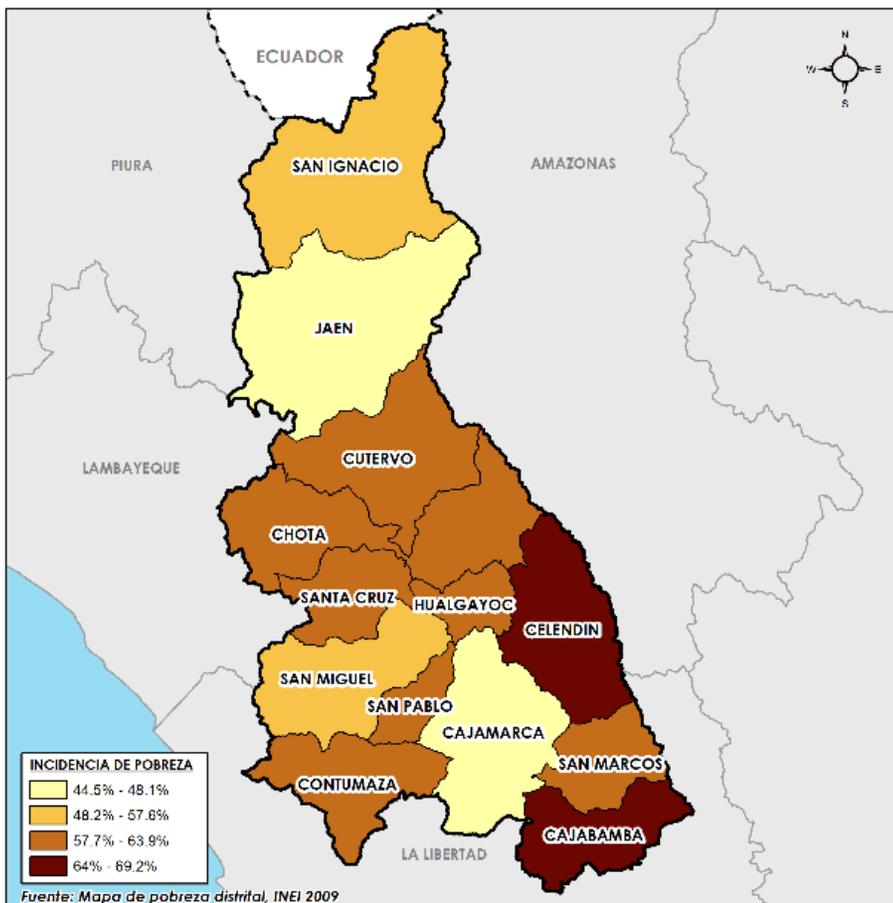
MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

La investigación se realizó en la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, ubicada en la provincia y distrito de Cajamarca; la empresa actualmente cuenta con cuatro sedes ubicadas estratégicamente en la ciudad, la sede principal se encuentra en Jr.: Amazonas N° 633.

Figura 6

Mapa regional de Cajamarca



Nota. Obtenido de Google maps.

Figura 7

Ubicación de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.



Nota. Obtenido de Google maps.

4.2. Diseño de la investigación

4.2.1. Tipo de investigación

4.2.1.1. Según su finalidad.

Esta investigación según su finalidad es básica, porque permitió conocer, explicar y comprender las variables de estudio, tuvo como finalidad ampliar información para construir una base de conocimiento que contribuya a la información existente previamente.

4.2.1.2. Según su alcance.

Es correlacional, porque se han medido las variables clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL, para evaluar la relación causal entre ambas variables.

4.2.1.3. Según su diseño.

La investigación es no experimental, porque las variables de estudio no se modificaron, sólo fueron descritas y analizadas.

4.2.1.4. Por su temporalidad.

La investigación es de corte transversal, porque la recolección de información se realizó en un solo momento, en este caso durante los meses de noviembre y diciembre del año 2021.

4.3. Métodos de investigación

Para la presente investigación se utilizó el método analítico - sintético; porque parte de las teorías de ambas variables: clima organizacional y desempeño laboral, para luego ser analizadas en la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL y finalmente determinar la influencia que existe entre clima organizacional y desempeño laboral.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

Para la presente investigación se trabajó con los colaboradores de la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL.

4.4.1. Población

La población está conformada por 20 colaboradores, que se desempeñan en las áreas de contabilidad, logística, ventas y almacén.

4.4.2. Muestra

Como se mencionó anteriormente la población está compuesta por 20 colaboradores, es una población pequeña; en tal sentido la muestra estuvo representada por el universo de la población.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para la recolección de información se aplicó una encuesta, la cual fue totalmente anónima y se realizó de forma virtual, la cual estuvo compuesta por 64 ítems con la finalidad de obtener información directa del personal sobre el clima organizacional y desempeño laboral que existe en la empresa.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para procesar y analizar los datos se utilizaron los programas informáticos Microsoft Excel, SPSS. Además se aplicó estadística descriptiva, promedios y porcentajes, para lograr la obtención de resultados confiables.

El proceso de contratación de hipótesis consistió en aplicar una prueba de normalidad y el coeficiente de correlación Rho Spearman, el cual muestra hasta qué punto las variables están relacionadas.

4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes equipos y materiales:

4.7.1. Equipos

- Laptop
- Impresora
- Memoria externa

4.7.2. Materiales

- Lapiceros
- Hojas bond
- Cuaderno

4.8. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 3

Matriz de consistencia

Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, 2021								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y Muestra
Problema general ¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, 2021?	General Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.	General El clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.	Clima Organizacional	Estructura organizacional	Niveles jerárquicos, organización y procedimientos	Encuesta	Analítico - sintético	La muestra está conformada por 20 colaboradores, de las áreas de contabilidad, logística, ventas y almacén
				Comunicación	Participación, conocimiento de la visión y misión			
				Motivación	Beneficios laborales, reconocimiento y recompensas			
				Liderazgo	Capacidad de gestión, empowerment, feedback			
				Relaciones interpersonales	Compañerismo y valores			
				Experiencia laboral	Conocimientos, capacitaciones y trayectoria			
Problemas auxiliares <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación del clima organizacional de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL? ¿Cuál es la situación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL? ¿Cuál es el comparativo del clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL? 	Específicos <ul style="list-style-type: none"> Describir la situación del clima organizacional de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL. Caracterizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL. Comparar el clima organizacional y desempeño laboral en la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL. 	Desempeño Laboral	Productividad	Logro de objetivos y calidad de trabajo				
			Satisfacción del cliente	Atención de calidad y cumplimiento				
			Trabajo en equipo	Comunicación, compromiso y participación				

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL, los cuales están basados en el procesamiento de la información. Esta encuesta considera las diferentes dimensiones correspondientes a cada variable de estudio y que contempla preguntas basadas en los indicadores de cada dimensión.

Para determinar el nivel de clima organizacional y del desempeño laboral se consideró una escala de respuestas que van desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta el nivel 5 (totalmente de acuerdo), que reflejan la percepción que tienen los colaboradores para cada dimensión.

Para el análisis de las dimensiones se han creado tres intervalos bajo, regular y alto, donde un nivel bajo indica el desacuerdo por parte de los colaboradores y por el contrario un nivel alto refleja que los colaboradores están de acuerdo con los indicadores.

5.1. Análisis de resultados para la variable clima organizacional

La variable clima organizacional está conformada por cinco dimensiones, como la estructura organizacional, comunicación, motivación, liderazgo y relaciones interpersonales. Los resultados se presentan y describen a continuación:

5.1.1. Situación de la dimensión estructura organizacional

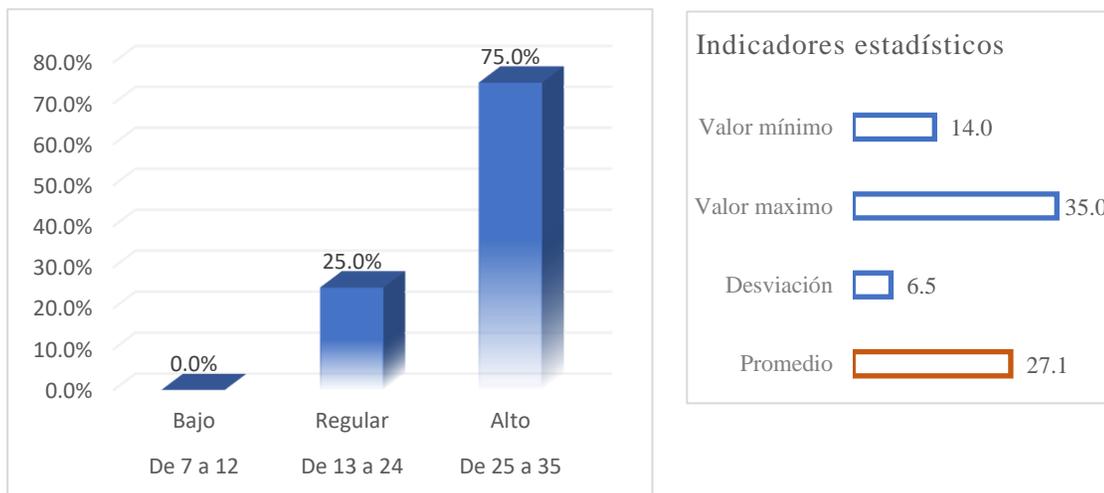
Tabla 4

Calificación obtenida de la dimensión estructura organizacional

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 7 a 12	Bajo	0	0.00%	0.00%
De 13 a 24	Regular	5	25.00%	25.00%
De 25 a 35	Alto	15	75.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 8

Puntaje obtenido en la dimensión estructura organizacional



Interpretación:

Como se muestra en detalle en la figura 8, el porcentaje que obtuvo la dimensión estructura organizacional refleja que el 75 % de los colaboradores lo considera en un nivel alto, el 25% en un nivel regular y un 0 % en un nivel bajo.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 27.1 considerado un nivel alto, la desviación estándar de 6.5, el puntaje máximo registrado de 35 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 14.

Esto refleja que la estructura organizacional de la empresa está en un buen nivel, puesto que el 75% de colaboradores conocen la organización, como están distribuidos los puestos de trabajo, sus funciones, los objetivos, la visión y misión de la empresa.

5.1.2. Situación de la dimensión comunicación

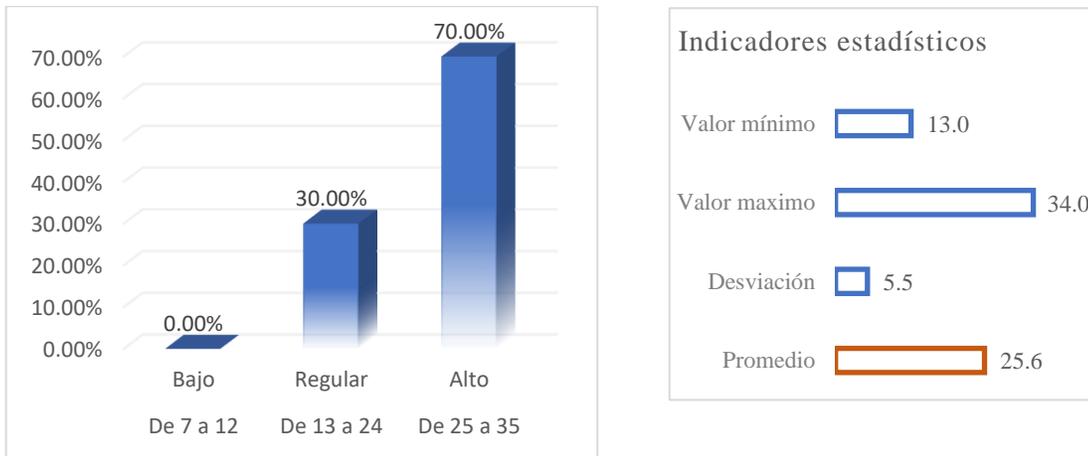
Tabla 5

Calificación obtenida de la dimensión comunicación

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 7 a 12	Bajo	0	0.00%	0.00%
De 13 a 24	Regular	6	30.00%	30.00%
De 25 a 35	Alto	14	70.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 9

Puntaje obtenido en la dimensión comunicación



Interpretación:

La figura 9 muestra que el puntaje que obtuvo la dimensión comunicación, donde el 70% de los colaboradores posee un nivel alto, el 30% alcanza un nivel regular y un 0 % registró un nivel bajo.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 25.6 considerado un nivel alto, la desviación estándar de 5.5, el puntaje máximo registrado de 34 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 13 respectivamente.

Este indicador muestra que la comunicación que existe en la empresa es efectiva, porque el 70 % de los colaboradores conoce los canales de comunicación, tiene confianza para comunicarse con sus jefes y la información fluye adecuadamente en el momento oportuno para la realización de sus actividades diarias.

5.1.3. Situación de la dimensión motivación

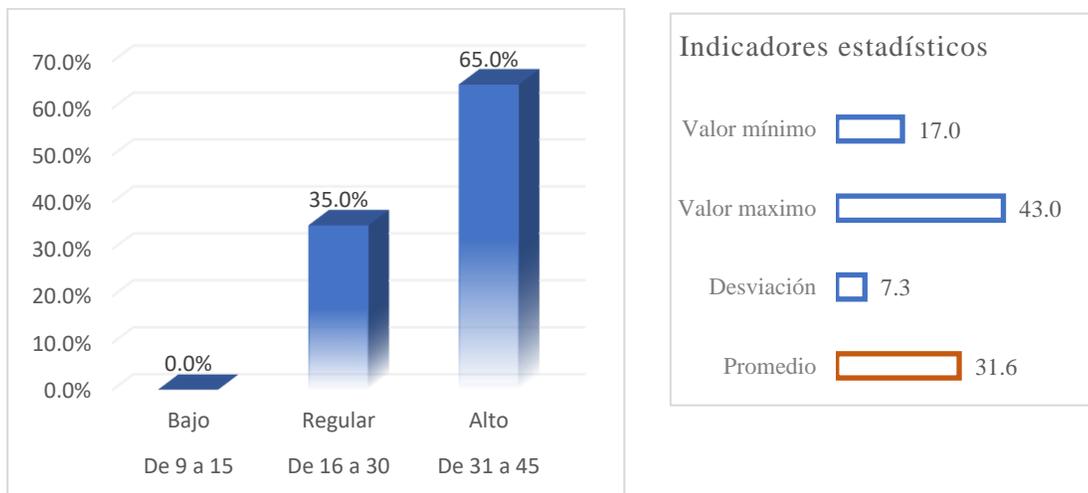
Tabla 6

Calificación obtenida de la dimensión motivación

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 9 a 15	Bajo	0	0.00%	0.00%
De 16 a 30	Regular	7	35.00%	35.00%
De 31 a 45	Alto	13	65.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 10

Puntaje obtenido en la dimensión motivación



Interpretación:

La figura 10 muestra el puntaje que obtuvo la dimensión motivación, donde el 65 % de los colaboradores posee un nivel alto, el 35% alcanza un nivel considerado regular y un 0% registró un nivel bajo.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 31.6 considerado un nivel alto, la desviación estándar de 7.3, el puntaje máximo registrado de 43 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 17 respectivamente.

Esta dimensión muestra que el 65% los colaboradores de la empresa se encuentran motivados a realizar sus actividades diarias por iniciativa propia, se identifican con la empresa, porque se sienten orgullosos de laborar en ella y están satisfechos con los beneficios laborales que ofrece la empresa.

5.1.4. Situación de la dimensión liderazgo

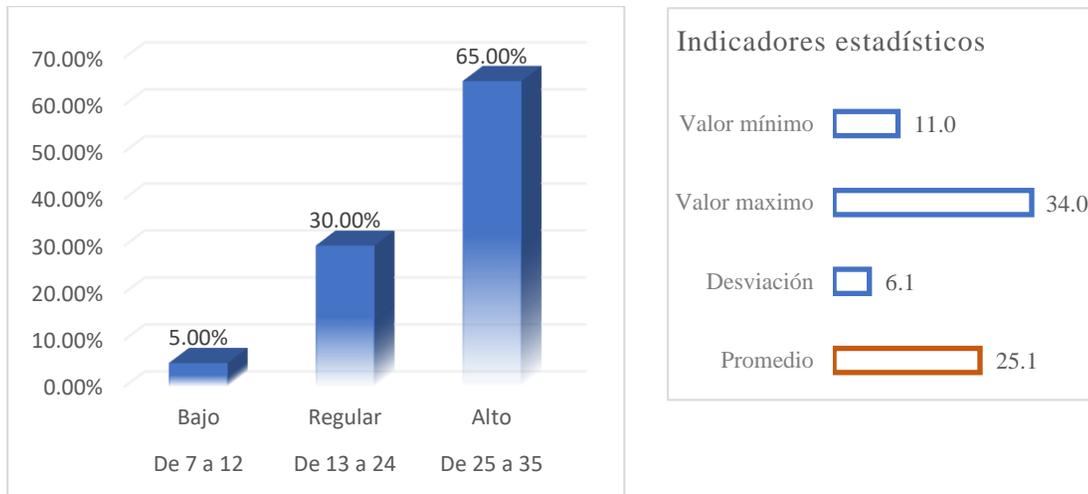
Tabla 7

Calificación obtenida de la dimensión liderazgo

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 7 a 12	Bajo	1	5.00%	5.00%
De 13 a 24	Regular	6	30.00%	35.00%
De 25 a 35	Alto	13	65.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 11

Puntaje obtenido en la dimensión liderazgo



Interpretación:

Como se muestra en detalle en la figura 11, el puntaje que obtuvo la dimensión liderazgo muestra que el 65 % de los trabajadores posee un nivel alto, el 30 % alcanza un nivel regular y un 5 % registró un nivel bajo.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 25.1 considerado un nivel alto, la desviación estándar de 6.1, el puntaje máximo registrado de 34 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 11 respectivamente.

La dimensión liderazgo también ha obtenido un buen porcentaje, donde un 65% de los colaboradores considera esta dimensión en un nivel alto, porque sus jefes les dan la confianza para realizar sus labores, existe una adecuada retroalimentación y tienen autonomía para realizar su trabajo. En este caso existe una pequeña población que considera el liderazgo en un nivel bajo, el cual está constituido por el 5 %, en tal sentido la empresa tiene que dirigir sus métodos de liderazgo a todo el personal.

5.1.5. Situación de la dimensión relaciones interpersonales

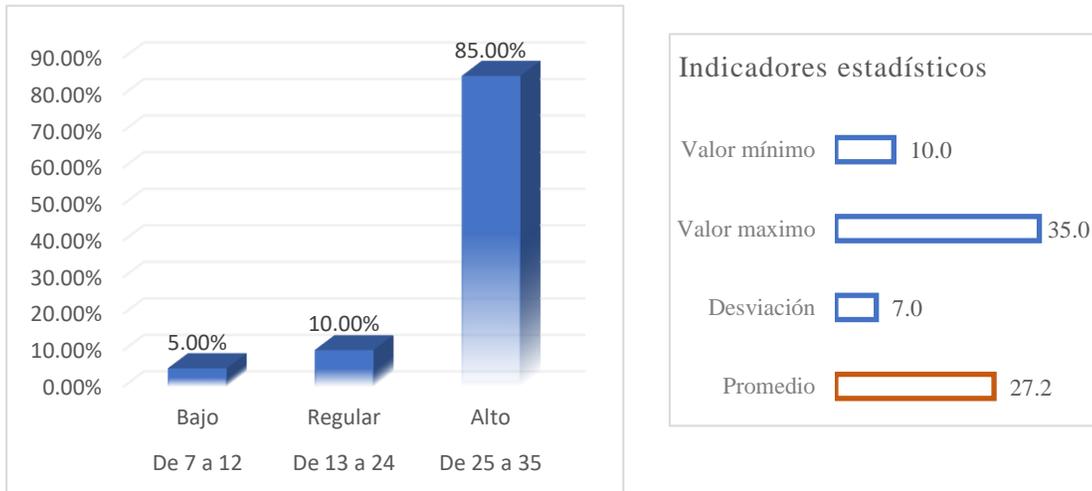
Tabla 8

Calificación obtenida de la dimensión relaciones interpersonales

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 7 a 12	Bajo	1	5.00%	5.00%
De 13 a 24	Regular	2	10.00%	15.00%
De 25 a 35	Alto	17	85.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 12

Puntaje obtenido en la dimensión relaciones interpersonales



Interpretación:

La figura 12 muestra el puntaje que obtuvo la dimensión relaciones interpersonales, donde el 85% de los trabajadores posee un nivel alto, el 10% alcanza un nivel considerado regular y un 5% registró un nivel bajo.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 27.2 considerado un nivel alto, la desviación estándar de 7, el puntaje máximo registrado de 35 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 10 respectivamente.

Esta dimensión está muy bien valorada por los colaboradores de la empresa, porque el 85% de los colaboradores muestra respeto hacia sus compañeros de trabajo, se apoyan mutuamente y valoran sus capacidades.

5.2. Análisis de resultados para la variable desempeño laboral

La variable desempeño laboral fue analizada de la misma manera, esta variable está conformada por cuatro dimensiones, como la experiencia laboral, productividad, satisfacción del cliente y trabajo en equipo. A continuación, se presentan y describen los resultados por cada una de las dimensiones.

5.2.1. Situación de la dimensión experiencia laboral

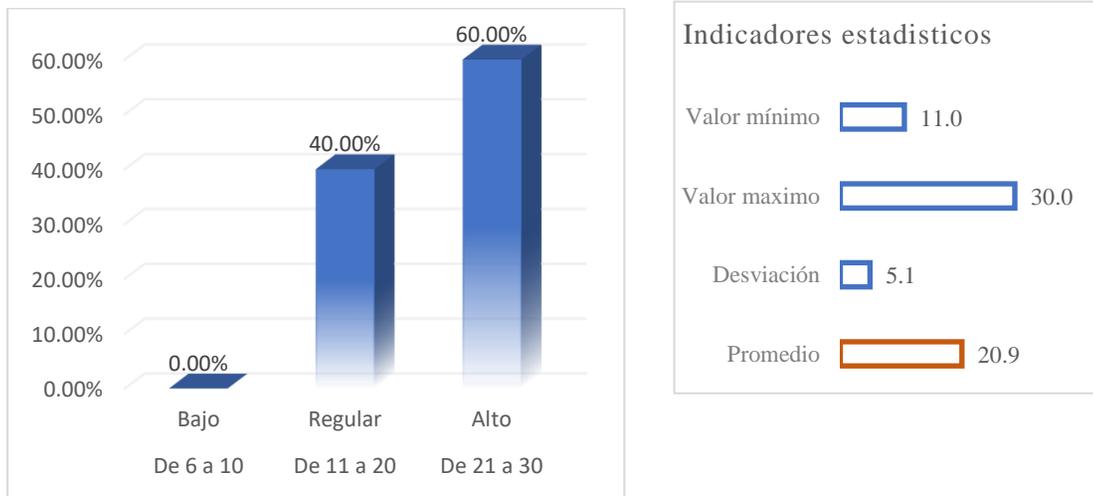
Tabla 9

Calificación obtenida de la dimensión experiencia laboral

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 6 a 10	Bajo	0	0.00%	0.00%
De 11 a 20	Regular	8	40.00%	40.00%
De 21 a 30	Alto	12	60.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 13

Puntaje obtenido en la dimensión experiencia laboral



Interpretación:

Como se muestra en detalle en la figura 13, el puntaje que obtuvo la dimensión experiencia laboral, donde el 60% de los colaboradores posee un nivel alto, el 40 % alcanza un nivel regular y un 0 % registró un nivel bajo para dicha dimensión respectivamente.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 20.9 considerado un nivel medio, la desviación estándar de 5.1, el puntaje máximo registrado de 30 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 11 respectivamente.

Esta dimensión muestra que el 60% de los colaboradores cuenta con la experiencia y conocimientos necesarios para realizar sus actividades diarias. Sin embargo, hay aspectos que se pueden mejorar como la creación de programas de capacitación para lograr una mejora continua en cada una de las áreas de estudio.

5.2.2. Situación de la dimensión productividad

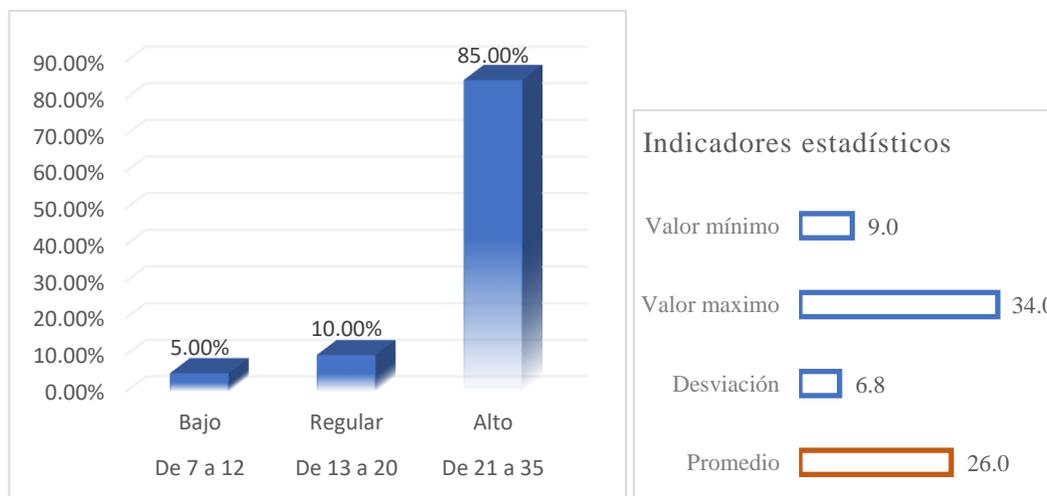
Tabla 10

Calificación obtenida de la dimensión productividad

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 7 a 12	Bajo	1	5.00%	5.00%
De 13 a 20	Regular	2	10.00%	15.00%
De 21 a 35	Alto	17	85.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 14

Puntaje obtenido en la dimensión productividad



Interpretación:

Como se muestra en detalle en la figura 14, el puntaje que obtuvo la dimensión productividad; el 85% de los trabajadores posee un nivel alto, el 10% alcanza un nivel considerado regular y un 5% registró un nivel bajo.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 26 considerado un nivel alto, la desviación estándar de 6.8, el puntaje máximo registrado de 34 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 9 respectivamente.

La gran mayoría de colaboradores manifiesta que cumple con los horarios de trabajo y sus funciones asignadas de forma oportuna, para que puedan alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo, existe una pequeña población conformada por el 5% que tendrían que mejorar su productividad. Además, esta dimensión refleja que los colaboradores no realizan mejoras en los procesos de trabajo, tan solo se limitan a seguir lo establecido por la empresa.

5.2.3. Situación de la dimensión satisfacción del cliente

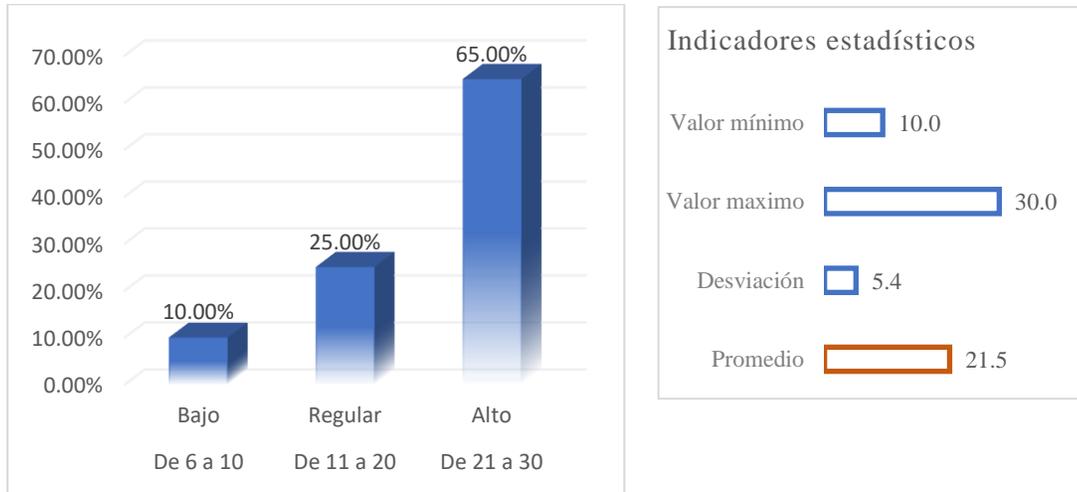
Tabla 11

Calificación obtenida de la dimensión satisfacción del cliente

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 6 a 10	Bajo	2	10.00%	10.00%
De 11 a 20	Regular	5	25.00%	35.00%
De 21 a 30	Alto	13	65.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 15

Puntaje obtenido en la dimensión satisfacción del cliente



Interpretación:

Como se muestra en detalle en la figura 15, el puntaje que obtuvo la dimensión satisfacción del cliente, determina que el 65% de los trabajadores posee un nivel alto, el 25% alcanza un nivel considerado regular y un 10 % registró un nivel bajo.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 21.5 considerado un nivel alto, la desviación estándar de 5.4, el puntaje máximo registrado de 30 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 10 respectivamente.

Esta dimensión refleja que el 65% de los colaboradores consideran que el cliente de la empresa está satisfecho con el servicio ofrecido, porque es atendido de forma inmediata y respetuosamente. Sin embargo, manifiestan que se han presentado quejas, entonces se tienen que establecer adecuadamente los objetivos para evitar estos inconvenientes.

5.2.4. Situación de la dimensión trabajo en equipo

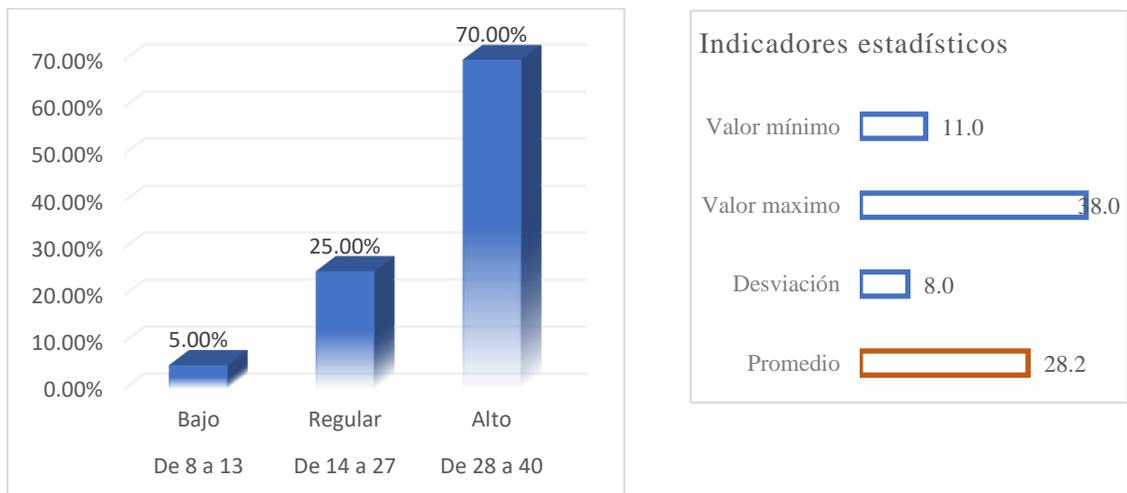
Tabla 12

Calificación obtenida de la dimensión trabajo en equipo

Intervalo de puntuación	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 8 a 13	Bajo	1	5.00%	5.00%
De 14 a 27	Regular	5	25.00%	30.00%
De 28 a 40	Alto	14	70.00%	100.00%
Total		20	100%	

Figura 16

Puntaje obtenido en la dimensión trabajo en equipo



Interpretación:

Como se muestra en detalle en la figura 16, el puntaje que obtuvo la dimensión trabajo en equipo, indica que el 70 % de los trabajadores posee un nivel alto, el 20 % alcanza un nivel considerado regular y un 5 % registró un nivel bajo.

Respecto a los indicadores estadísticos, los datos describen que el puntaje alcanzado promedio fue de 28.2 considerado un nivel alto, la desviación estándar de 8 el puntaje máximo registrado de 38 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 11 respectivamente.

Esta es una dimensión muy importante y al igual que las variables anteriores ha obtenido una buena apreciación por parte de los colaboradores, puesto que el 75% % considera que la empresa fomenta el trabajo en equipo, que las actividades de distribuyen de manera justa, existe una adecuada cooperación entre compañeros y las opiniones de todos son importantes.

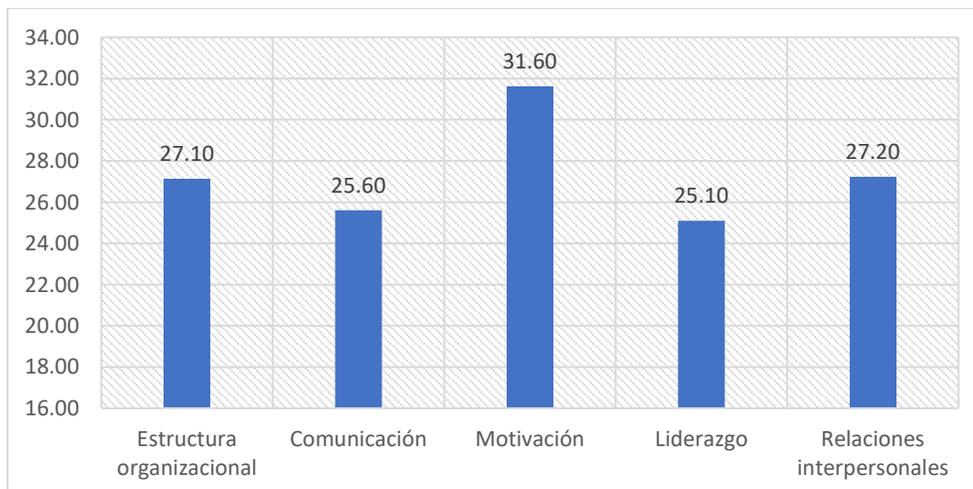
5.3. Comparación de resultados globales de las dimensiones

A continuación, se presenta el puntaje promedio que se obtuvo para cada dimensión, que permite compararlas y reconocer aquellas de mayor y menor evaluación:

5.3.1. Comparación de las dimensiones de la variable clima organizacional

Figura 17

Puntaje obtenido en las dimensiones del clima organizacional

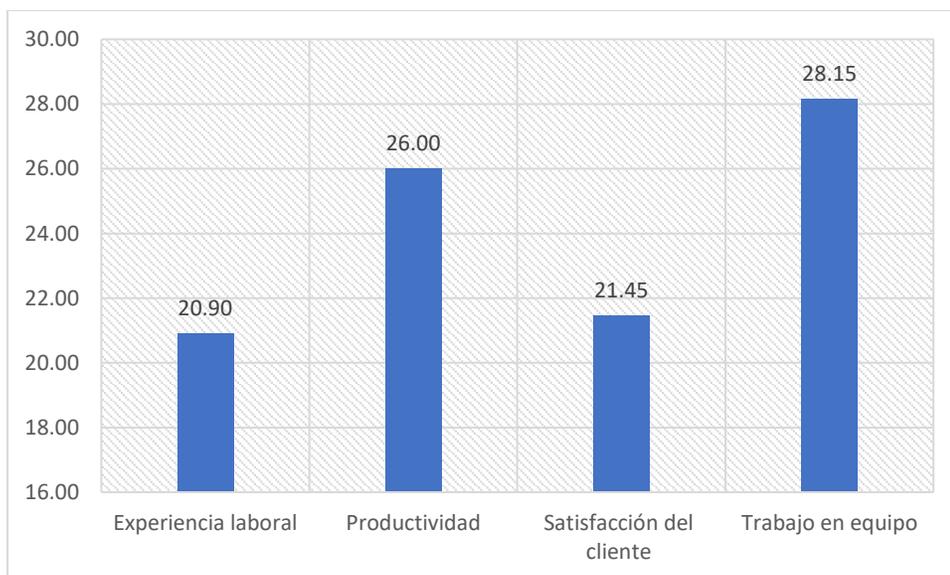


Como se observa en la figura 17 la dimensión mejor evaluada es la motivación con un promedio de 31.60, seguido de las relaciones interpersonales con un puntaje de 27.20, en tercer lugar se encuentra la dimensión comunicación con 25.60, finalmente puntaje más bajo lo obtuvo la dimensión liderazgo con un promedio de 25.10.

5.3.2. Comparación de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Figura 18

Puntaje obtenido en las dimensiones del desempeño laboral



La figura 18 muestra que la dimensión con mayor promedio es el trabajo en equipo con un valor promedio de 28.15, en segundo lugar la productividad con 26.00, seguido de la satisfacción del cliente con 21.45 y finalmente la experiencia laboral con 20.90 respectivamente.

Esta información es de mucha relevancia, porque refleja las dimensiones que se deben mejorar en el clima organizacional y desempeño laboral de la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL.

5.3.3. Comparación de resultados de ambas variables de estudio

El presente ítem analiza los resultados totales alcanzados por cada una de las variables, permitiendo compararlas entre sí, de modo que se muestre las interrelaciones posibles que presentan.

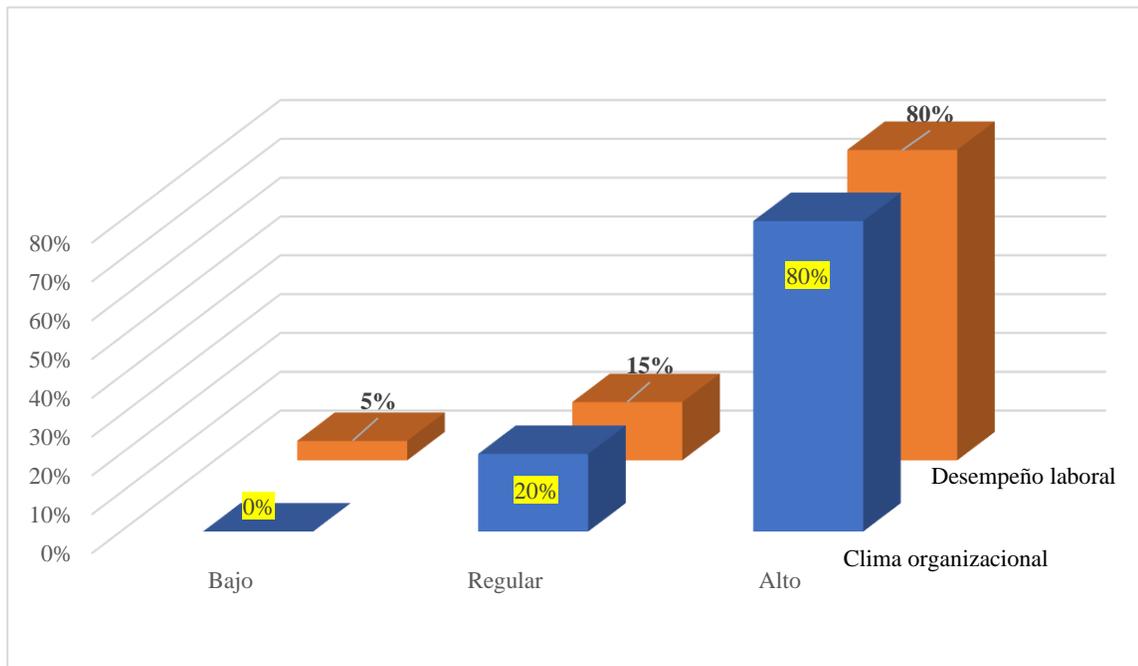
Tabla 13

Datos cruzados de ambas variables de estudio

		Nivel de Desempeño Laboral			Total
		Alto	Regular	Bajo	
Nivel de Clima Organizacional	Alto	70%	5%	0	75%
	Regular	10%	10%	5%	25%
	Bajo	0%	0%	0%	0%
Total		80%	15%	5%	100%

Figura 19

Nivel alcanzado en las variables de estudio



Interpretación:

La tabla 13 y figura 19 muestran los resultados globales respecto a cada variable de estudio, los cuales se interpretan de la siguiente manera:

La información muestra que la variable clima organizacional, el 75 % de los colaboradores percibe un alto nivel, seguido de un 20 % que considera un nivel regular. En base a estas estadísticas se determina que los colaboradores en términos promedio consideran un clima organizacional de nivel medio superior en la organización. Donde la estructura organizacional, la comunicación, la motivación, el liderazgo y las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo están bien vistas por parte de los colaboradores.

Se presenta un comportamiento similar en los resultados de la variable desempeño laboral, donde, un 80 % de los colaboradores considera poseer un buen desempeño, seguido del 15 % que determina que su desempeño es regular y en menor porcentaje un 5 % establece poseer un nivel bajo de desempeño. De igual forma los resultados muestran que los colaboradores de la organización en términos promedio demuestran un desempeño medio superior; a través de las cuatro dimensiones estudiadas que son la experiencia laboral, la productividad, la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo.

5.4. Contrastación estadística de la hipótesis propuesta

La contrastación de las hipótesis se basa en la estimación del coeficiente de Rho de Spearman, para determinar la fuerza y dirección, que indican el impacto en la relación que existe entre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL.

5.4.1. Prueba de normalidad de los datos

Para establecer apropiadamente si se trata de una prueba paramétrica o no paramétrica se procede a realizar la prueba de normalidad de los datos, correspondiente a las dos variables de estudio. Dichas pruebas se realizan con ayuda del SPSS y los resultados se muestran a continuación:

Tabla 14

Prueba de normalidad de las variables de estudio

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,166	20	,149	,905	20	,052
Desempeño laboral	,226	20	,009	,847	20	,005

Dado que la muestra es menor a 60 datos, se toma como referencia los resultados del estadístico Shapiro-Wilk, que para variable clima organizacional se obtuvo el valor de su significancia igual a 0.052 (muy cercano al valor 0.05) esto indica que existe una probabilidad muy baja de que los datos se distribuyan normalmente; sin embargo, para la variable desempeño laboral el valor de significancia es de 0.005 (menor al valor 0.05) esto determina fehacientemente que es nula la posibilidad que los datos se encuentran distribuidos normalmente. A continuación, se muestra que los datos de ambas variables no presentan una distribución considerada normal, tienen una distribución inclinada hacia la derecha.

Figura 20

Distribución de datos de la variable clima organizacional

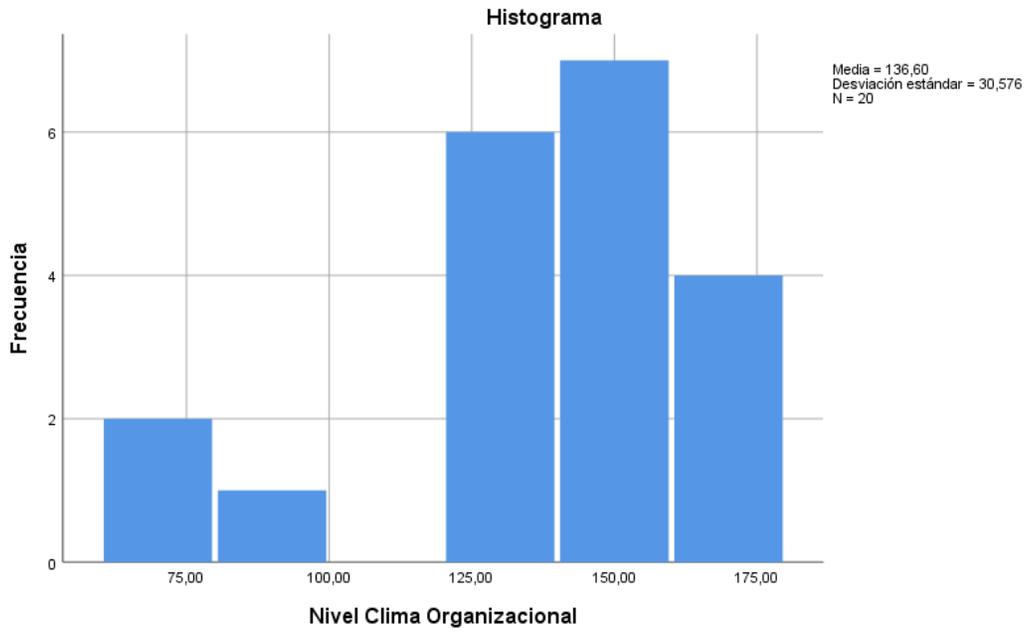
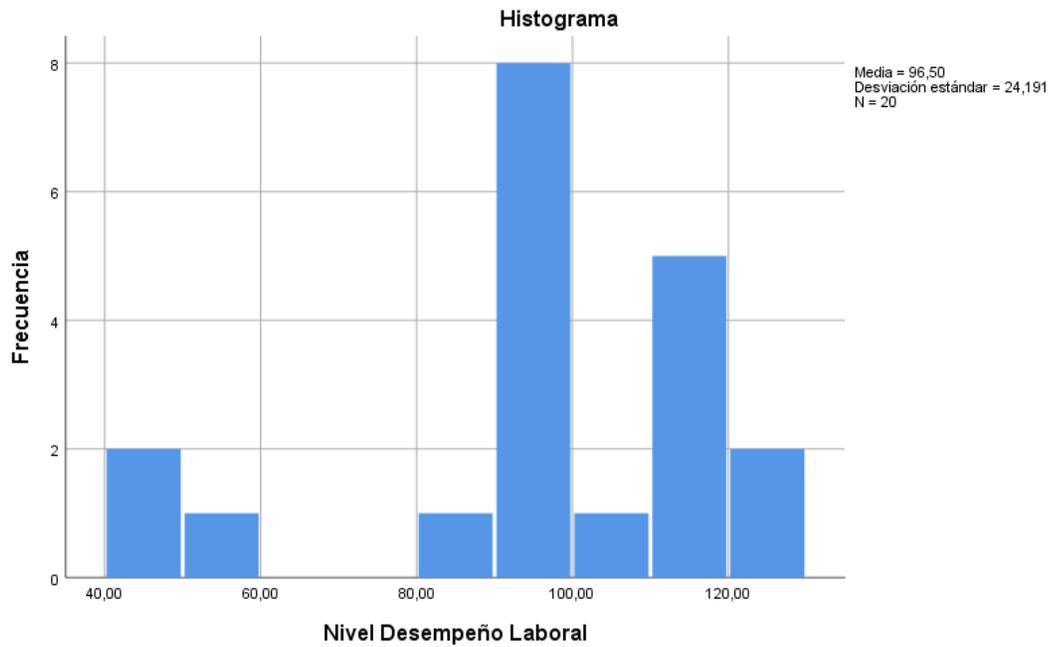


Figura 21

Distribución de datos de la variable desempeño laboral



Dado que las variables no muestran una distribución normal, se debe considerar para el estimador de correlación un estadístico no paramétrico, en tal sentido se procede a utilizar el estadístico de correlación no paramétrica de Rho de Spearman.

5.4.2. Contrastación de la hipótesis general

Para la contrastación de la hipótesis se planteó la hipótesis alterna y la hipótesis nula, las cuales se describen a continuación:

- Hipótesis Alterna (H_a): El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.
- Hipótesis Nula (H_0): El clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los colaboradores empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.

Donde el nivel de significancia: $\alpha=0,05$

Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

El valor de significancia bilateral que se obtuvo es $= p_valor = 0,00$; que es menor que el nivel de significancia de $0,05$; entonces se rechaza la hipótesis nula y se da por aprobada la hipótesis alterna que determina que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL.

5.4.3. Prueba de correlación no paramétrica de Rho de Spearman

En estadística el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es la medida de correlación de dos variables y la interpretación de datos se realiza de la siguiente manera:

- Si $r = 1$: Existe correlación positiva perfecta, donde el índice refleja la dependencia total entre ambas variables, la que se denomina relación directa es decir que cuando una de las variables aumenta, la otra variable aumenta en proporción constante.
- Si $0 < r < 1$: Refleja que existe correlación positiva.
- Si $r = 0$: En este caso no hay una relación lineal. Aunque no significa que las variables sean independientes, ya que puede haber relaciones no lineales entre ambas variables.
- Si $-1 < r < 0$: Indica que existe una correlación negativa.
- Si $r = -1$: Indica una correlación negativa perfecta y una dependencia total entre ambas variables lo que se conoce como "relación inversa", que es cuando una de las variables aumenta, la otra variable en cambio disminuye en proporción constante.

Después de conocer la interpretación se procede a calcular el coeficiente de correlación de Rho de Spearman y los resultados se aprecian en la siguiente tabla.

Tabla 15

Coeficiente de Rho de Spearman para la hipótesis general.

		Clima organizacional
Desempeño Laboral	Correlación de Rho Spearman	0,878**
	Significancia bilateral	0.0000
	Número de datos	20

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Para los niveles de correlación de Rho de Spearman se toma de referencia a Hernández (2015)

Interpretación:

El valor de significancia bilateral = $p_valor = 0,00$; que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre la variable clima organizacional y desempeño laboral, en base al valor del coeficiente de Rho Spearman es de 0.878 cuyo signo es positivo (+), esto significa que existe una relación positiva, alta y significativa. De este modo se acepta como válida la hipótesis principal de estudio.

Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que “existe una influencia positiva alta, con un valor de 0.878 del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL”.

5.5. Discusión de resultados

En base al valor del coeficiente de Rho Spearman que es de 0.878, el estudio determinó la existencia de una correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, este resultado es a fin con las teorías consideradas para la presente investigación dentro de las cuales podemos señalar:

Santamaría (2020), quien en su investigación tuvo como objetivo de estudio, determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de una empresa dedicada a la comercialización de fotocopiadoras, empresa que en el momento de estudio contaba con 111 colaboradores, a los cuales se le aplicó una encuesta a escala de Likert con 42 ítems, que abordan ambas variables de estudio y sus respectivas dimensiones. El autor concluye que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores basado en la estadística descriptiva aplicada sobre las variables y descartó por completo la existencia de independencia entre ellas. También determinó que existen varios factores que han impedido el cumplimiento de metas institucionales como la falta de una estructura organizacional debidamente creada y conocida por todo el personal de la empresa, la falta de motivación y de compromiso de los colaboradores y un deficiente plan de incentivos.

En la misma línea se puede mencionar a Valdivia (2014), quien desarrolló el trabajo de investigación, que tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en una empresa exportadora de espárragos, el investigador aplicó un cuestionario de 23 preguntas a una muestra de 117 personas concluyendo que el clima organizacional influye de forma directa en el desempeño de los trabajadores de dicha empresa. También determinó que a los trabajadores se les permite desarrollarse profesionalmente y esto los hace sentirse satisfechos cuando realizan sus actividades diarias y que los factores más

importantes e influyentes en el clima organizacional son la motivación y el crecimiento profesional; estos aspectos se ven claramente reflejados en los resultados que obtiene la empresa, permitiendo que sea una empresa líder en el mercado agroindustrial.

Complementariamente se corrobora la validez de las teorías a nivel local como es el caso de Tauma (2017), quien investigó la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016, a través del método de observación permitiendo identificar los factores que ejercen incidencia en su desempeño. El investigador aplicó una encuesta a 28 colaboradores que permitió conocer la situación, concluyendo que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del banco y que existen factores que afectan directamente sobre esta variable, entre las principales se encuentran la motivación, el liderazgo y las relaciones interpersonales que existe entre compañeros de trabajo.

La importancia de la variable clima organizacional se fundamenta en que constituye el entorno en donde se desarrolla el trabajo el cual influye en la motivación que tienen los colaboradores en su desempeño laboral, en concordancia con Likert (1968), en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala además que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Respecto al desempeño laboral su importancia se fundamenta en la forma como la organización logra aprovechar al máximo las habilidades y capacidades de sus colaboradores tratando de motivarlos para que puedan desempeñarse de la mejor manera acorde con lo señalado por Herzberg (1959), quien encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Estos factores, están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, los llamó factores motivadores del trabajo: “los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, cómo el logro, desempeño exitoso en la tarea; el reconocimiento por el logro; el trabajo mismo, el avance y crecimiento personal, la responsabilidad entre otros” (p. 367).

De igual modo el desempeño es considerado un aspecto fundamental en el desarrollo de toda organización es así que Chiavenato (2009) explica que el desempeño de las personas es como la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Así el estudio es complementado y contrastado con las teorías que por su parte Robbins S. y Judge, T. quienes señalan que es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre el clima laboral y el desempeño en el trabajo.

Urdaneta (2009) considera que “Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más

empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos” (p.182).

Finalmente indicar que los resultados del estudio y la evidencia empírica obtenida permitió determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y de igual modo aceptar la hipótesis principal planteada referida a que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL. Dichos aspectos fueron determinados a razón de la importancia que tiene la gestión del talento, el proceso que permite la mejora continua en el trabajo y su implementación; esto busca que el personal pueda cada vez aplicar mejor sus habilidades y capacidades en los procesos productivos, la evaluación del desempeño permite otorgar la importancia a la labor del recurso humano dado que no solo considera al colaborador como un ente aislado del proceso, sino que se ve influenciado por lo que le ofrezca la organización para su mejor desempeño.

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional influye positivamente el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Justiniano Soto Villanueva SRL, donde el pvalor es igual a 0.000 dando por aprobada hipótesis general y con un valor de Rho Spearman de 0.878, esto corrobora que la influencia entre ambas variables es estadísticamente significativa, es decir que una mejora en las dimensiones del clima organizacional se interrelaciona altamente con un progreso en el desempeño de los colaboradores.
2. El clima organizacional de la empresa obtuvo una buena calificación, los resultados demuestran que el 80 % de los colaboradores perciben un alto nivel, seguido de un 20 % que lo considera en un nivel regular, esto refleja que los colaboradores en términos promedio califican el clima organizacional en un nivel medio superior.
3. La dimensión más importante que caracteriza el clima organizacional de empresa, es la motivación el puntaje promedio que obtuvo es de 31.6. Esta dimensión muestra que el 65% los colaborades de la empresa se encuentran motivados a realizar sus actividades diarias por iniciativa propia, se identifican con la empresa, se sienten orgullosos de laborar en ella y están satisfechos con los beneficios laborales que ofrece la empresa.
4. La dimensión liderazgo obtuvo el promedio más bajo en la variable clima organizacional con un puntaje promedio de 25.1. Esto evidencia que existe una pequeña población que considera el liderazgo que ejercen los jefes en un nivel bajo, el cual está constituido por el 5 % de los colaboradores.
5. Respecto al desempeño laboral, se identificó que el 80 % de los colaboradores considera poseer un buen desempeño, el 15 % un desempeño es regular y el 5 % establece un nivel

bajo respectivamente. De este modo se corrobora que los colaboradores de la organización en términos globales tienen un desempeño medio superior.

6. La dimensión que obtuvo mejor puntaje en la variable desempeño laboral es el trabajo en equipo con un promedio de 28.15, esto refleja que el 75% de los colaboradores considera que la empresa fomenta el trabajo en equipo, que las actividades se distribuyen de manera justa, que existe una adecuada cooperación entre compañeros y que las opiniones de todos son importantes.
7. Finalmente se identificó que la dimensión con menor promedio en el desempeño laboral, es la experiencia de los colaboradores con un promedio de 20.9, donde el 60% considera su experiencia laboral en un nivel alto y el 40% en un nivel medio, se puede observar que existe un porcentaje considerable que no está satisfecho con la experiencia con la que cuenta para desarrollar sus funciones en su respectivo puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al gerente de la empresa tomar como referente los resultados de esta investigación y en base a la información obtenida implementar estrategias que mejoren el clima organizacional y esto se vea reflejado en el desempeño laboral de sus colaboradores; que les permita lograr sus objetivos y tener un mejor desarrollo en el mercado local.
2. Se sugiere al área administrativa mantener sus prácticas y políticas para la formación de su clima organizacional, porque les ha permitido obtener muy buenos resultados, donde el 85% sus colaboradores manifiestan estar satisfechos con el clima organizacional que se ha formado en la empresa, para que su permanencia en el mercado sea aún más exitosa.
3. Se recomienda al gerente y encargados de las áreas de contabilidad, logística, ventas y despacho; que encabecen el liderazgo y a su vez fomentan esta disciplina en sus colaboradores para que se sientan motivados a mejorar su crecimiento personal y que este se vea reflejado en el logro de objetivos tanto personales como institucionales.
4. El desempeño laboral también obtuvo un buen puntaje, sin embargo, hay aspectos que pueden ser mejorados como la experiencia laboral de los colaboradores, por lo tanto, se recomienda al área administrativa implementar un adecuado proceso de inducción y capacitaciones que incrementen los conocimientos de los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo y que a su vez les permitan tener una línea de carrera; de esta manera lograrán incrementar la motivación y la productividad de la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. México: Ediciones Granica México S.A.
- Barrantes, D. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional De Cajamarca*.
<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/2053>
- Bisquerra, R. (2003). *Educación emocional y competencias básicas para la vida*. Revista de Investigación Educativa. <https://revistas.um.es/rie/article/view/99071>
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Colombia: Editorial Trillas
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México, Thompson.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, Thompson.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: McGrawHill.
- Colombo, M. (2003). *Trabajo en equipo*.
<https://es.slideshare.net/nerychina/trabajo-en-equipo-48544186>
- García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- Keith, D. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.

- Naveda, K. (2017). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Alto Huallaga – 2017*. [Universidad de Huánuco]. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/344>
- Mondy, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión—2016* [Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10631>
- Ruiz, K. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el gobierno regional de Cajamarca* [Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/753>
- Tauma, T. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la agencia del BBVA Continental en la Ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance año 2016*. [Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1842>
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato*. [Universidad Técnica de Ambato]. https://www.academia.edu/29631703/EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_INCIDENCIA_EN_el_desempe%C3%B1o_laboral
- Valdivia, C. (2014). *El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Empresa Danper Trujillo SAC. 2014*. [Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1016>

Werther, Davis y Guzmán (2014). *Gestión del Capital Humano*

Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

APÉNDICE

ENCUESTA AL COLABORADOR DE LA EMPRESA JUSTINIANO SOTO VILLANUEVA SRL

La presente encuesta tiene como finalidad estudiar el clima organizacional y desempeño laboral de la Empresa Justiniano Soto Villanueva SRL. A continuación, encontrará varias afirmaciones con cinco escalas de respuestas, las cuales se mantendrán en el anonimato; se pide a usted que lea cuidadosamente cada proposición y marque una alternativa, según el grado de importancia que le otorga a cada afirmación.

Nivel de respuesta

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

	Dimensión	Nº	Pregunta
Clima Organizacional	Estructura organizacional	1	Conozco la organización y los puestos de trabajo claramente.
		2	Tengo conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.
		3	Conozco las normas y reglamentos de la empresa.
		4	Identifico las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
		5	Entiendo los objetivos de la empresa.
		6	Sé a quién dirigirme en caso de tener problemas dentro del trabajo.
		7	Conozco el nombre de los trabajadores y el área donde trabajan.
	Comunicación	8	Conozco y utilizo los canales de comunicación formales de la organización.
		9	Tengo facilidad y confianza para comunicarme con mis jefes.
		10	Dispongo de información oportuna para la realización de actividades diarias.
		11	Los jefes y compañeros de trabajo brindan información en el momento adecuado.
		12	La empresa fomenta el diálogo e intercambio de opiniones.
		13	Soy cuidadoso y amable al momento de hablar.
		14	Respeto las opiniones de mis compañeros, aunque no esté de acuerdo con ellos.
	Motivación	15	Tengo iniciativa propia para realizar mis actividades.
		16	Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.
		17	Reconocen los logros en mi trabajo.
		18	Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la empresa.
		19	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

Desempeño Laboral		20	La empresa promueve el desarrollo del personal, para llegar a ocupar mejores puestos.
		21	Me interesa el futuro de la empresa.
		22	Me siento parte importante de la organización.
		23	El entorno físico de mi trabajo es adecuado para realizar mis actividades.
	Liderazgo	24	Los jefes confían en mi capacidad y conocimientos laborales.
		25	Tengo autonomía para la realización de mis actividades y toma de decisiones.
		26	Mi jefe promueve un ambiente de confianza y participación.
		27	Propongo estrategias para mejorar las actividades.
		28	Tengo facilidad para convencer a mis compañeros, clientes o proveedores.
		29	Cuento el apoyo y simpatía de mis compañeros de trabajo.
	Relaciones interpersonales	30	Existe retroalimentación por parte de mis jefes para mejorar el desarrollo de mis labores.
		31	Demuestro respeto a mis compañeros de trabajo.
		32	Acepto las prácticas culturales, políticas y religiosas.
33		Reconozco la experiencia y capacidades de mis compañeros.	
34		Ayudo a las personas que se encuentran en dificultades.	
Experiencia laboral	35	Considero la opinión de los demás para resolver conflictos.	
	36	Busco soluciones de manera optimista, cuando se presentan problemas.	
	37	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	
	38	He recibido capacitación sobre las tareas y procesos al momento de ingresar a la empresa.	
	39	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas diarias.	
	40	Siento que estoy poniendo en práctica mi talento y experiencia laboral.	
	41	Conozco y asumo mis responsabilidades como colaborador.	
	42	La falta de conocimiento ha generado problemas en mi área de trabajo.	
	43	Recibo capacitaciones para la actualización de conocimientos.	
Productividad	44	Cumplo con los horarios de trabajo establecidos por la empresa.	
	45	Realizo mis obligaciones laborales en el momento oportuno.	
	46	La empresa me proporciona lo necesario para la realización de mi trabajo.	
	47	Promuevo el cuidado de infraestructura y recursos de mi área de trabajo.	
	48	Mi trabajo ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos.	
	49	Mis compañeros de trabajo contribuyen positivamente al logro de objetivos.	
Satisfacción del cliente	50	Genero mejoras en los procesos para la realización de mi trabajo.	
	51	Brindo al cliente y proveedor una atención rápida y de calidad.	
	52	Atiendo respetuosa y diligentemente a los clientes y proveedores.	
	53	Cumplo con las expectativas de mis jefes y clientes.	
	54	Se han presentado inconvenientes con los clientes por incumplimiento.	
	55	Hemos recibido quejas por parte de los clientes.	
	56	Cumplo con las promesas realizadas al cliente o proveedor.	

Trabajo en equipo	57	La empresa fomenta el trabajo en equipo.
	58	El trabajo asignado se distribuye de manera justa.
	59	Cada integrante del equipo tiene claridad sobre sus funciones.
	60	Se promueve la cooperación entre compañeros.
	61	Se toman en cuenta las opiniones e ideas de todos los colaboradores.
	62	Trabajar en el equipo me inspira a dar lo mejor de mí.
	63	Cuando el rol dentro del equipo cambia, se comunica de manera efectiva.
	64	Los miembros del equipo se apoyan mutuamente en su papel.

ANEXO

ANEXO 01: VALIDACIÓN DE ENCUESTA

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Edwin Horacio Fernández Rodríguez
- 1.2. **Especialidad:** Economía.
- 1.3. **Cargo actual:** Docente Universitario
- 1.4. **Grado académico:** Doctor en Ciencias Económicas
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario para Medir el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral
- 1.7. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 28 de febrero de 2022

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	<i>Pertinencia de indicadores</i>	x					
2	<i>Formulado con lenguaje apropiado</i>	x					
3	<i>Adecuado para los sujetos en estudio</i>	x					
4	<i>Facilita la prueba de hipótesis</i>	x					
5	<i>Suficiencia para medir las variables</i>	x					
6	<i>Facilita la interpretación del instrumento</i>	x					
7	<i>Acorde al avance de la ciencia y tecnología</i>	x					
8	<i>Expresado en hechos perceptibles</i>	x					
9	<i>Tiene secuencia lógica</i>	x					
10	<i>Basado en aspectos teóricos</i>	x					
	Total	50					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Cumple con las orientaciones teórico – metodológicas según la matriz de consistencia y debe ser aplicado.


M. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
C.E.C. 030
DNI 26719396

Firma y sello del Experto