

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA SUVABI.
PERIODO 2017

TESIS

PRESENTADA POR:

HELBER NAIDER APAZA PORTO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2017

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA SUVABI. PERIODO 2017**

TESIS PRESENTADA POR:

HELBER NAIDER APAZA PORTO

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

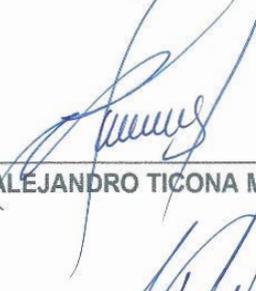
PRESIDENTE:


M.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

PRIMER MIEMBRO:


M.Sc. GEOVANNA SARELA ORTEGA CRUZ

SEGUNDO MIEMBRO:


M.Sc. ALEJANDRO TICONA MACHACA

DIRECTOR / ASESOR:


Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

Área : Administración de recursos humanos

Tema : Clima Organizacional

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 28 de Diciembre del 2017

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicado para mi querido padre Daniel que desde el cielo me ilumina, a mi amada madre Eduardina por su fuerza inquebrantable, a mis queridos hermanos Marleny, Hernán y Roxana que siempre estuvieron a mi lado en los duros momentos, y a todos mis sobrinos.

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera a la Universidad Nacional del Altiplano Puno a la Escuela de Administración y en especial a sus docentes por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
CAPITULO II	23
MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL, E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1. MARCO TEÓRICO	23
2.2. MARCO CONCEPTUAL	59
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	62
CAPÍTULO III	66
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	66
1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
1.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	66
1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	67
3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	69
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	69
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	71
3.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	72
CAPÍTULO IV	73
CARACTERIZACIÓN DEL AREA DE INVESTIGACIÓN	73
CAPITULO V	77
EXPOSICION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	77
1.1. DESARROLLO DE OBJETIVOS	77
1.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	90
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	98

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 LIDERAZGO.....	77
CUADRO 2 MOTIVACION.....	78
CUADRO 3 RECIPROCIDAD	79
CUADRO 4 COMUNICACION	80
CUADRO 5 RESUMEN DE PUNTAJES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	81
CUADRO 6 RECONOCIMIENTO DE LOGROS	82
CUADRO 7 AMBIENTE FISICO	83
CUADRO 8 RESPONSABILIDAD	84
CUADRO 9 TRABAJO EN EQUIPO	85
CUADRO 10 RESUMEN DE PUNTAJES DEL DESEMPEÑO LABORAL	86
CUADRO 11 CORRELACION DE SPEARMAN	93

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 LIDERAZGO	77
GRÁFICO 2 MOTIVACION.....	78
GRÁFICO 3 RECIPROCIDAD	79
GRÁFICO 4 COMUNICACION	80
GRÁFICO 5 RECONOCIMIENTO DE LOGROS	82
GRÁFICO 6 AMBIENTE FISICO	83
GRÁFICO 7 RESPONSABILIDAD	84
GRÁFICO 8 TRABAJO EN EQUIPO	85



LISTA DE FIGURAS

Figura 1	73
Figura 2	76

RESUMEN

La presente investigación titulado “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA SUVABI. PERIODO 2017”; se planteó con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Suvahi S.A.C. Siendo un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental; de alcance de descriptivo, ya que el propósito fue describir las variables y analizarlas en un momento dado. Para la obtención de información para esta investigación se aplicó una encuesta a los 28 trabajadores de la empresa Suvahi S.A.C. El cuestionario estuvo compuesto por ítems, con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca). En cuanto a la recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable como son: El liderazgo, motivación, reciprocidad, y comunicación como factores que está relacionado con el clima organizacional, así mismo el reconocimiento de logros, ambiente físico, responsabilidad, trabajo en equipo como factores relacionados con el desempeño laboral. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de Spearman donde se pretendió demostrar el tipo de relación. Donde se pudo concluir que la correlación es de 0.942, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy fuerte; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

This research entitled "Analysis of the organizational climate and its influence on the work performance of the company SUVAHI. Period 2017 "; It was raised with the objective of determining the relationship between the organizational climate and the work performance in the company Suvahi S.A.C. being a study of quantitative approach of type nonexperimental correlational; Range of descriptive, as the purpose was to describe Lar variables and analyze them at a given time. To obtain information for this investigation a survey was applied to the 28 workers of the company Suvahi S.A.C. The questionnaire was composed of Intems, with an amplitude of scale of Likert (always, almost always, sometimes, almost never, never). As for data collection, a questionnaire was applied for each variable such as: leadership, motivation, reciprocity, and communication as factors that are related to the organizational climate, as well as recognition of achievements, physical environment, Responsibility, teamwork as factors related to work performance. To measure the correlation between these two variables, the coefficient of Spearmam was used where it was intended to demonstrate the type of relationship. Where it could be concluded that the correlation is 0942, where it shows that there is a direct relationship; Very strong positive; That is to say that as the relationship increases in the same sense, it grows for both variables. Also, the significance, is high because the statistical evidence shows that the results present a less than 0.01. Then there is insufficient statistical evidence to reject the relationship, because the P-value < 0.05.

Key words: Organizational climate, work performance.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación nace con la finalidad de analizar el clima organización y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Suvahi S.A.C. Y de esta manera poder analizar los problemas que perjudican el buen desarrollo laboral. Sabemos que el personal es el principal factor que influye en la obtención de valor, tanto como para la empresa, como para los 28 trabajadores y nosotros los ciudadanos. Por lo tanto se tiene que brindar todo lo necesario para su adecuado desempeño laboral.

Asimismo, este estudio se realizó con el fin de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado. Ya que un clima organizacional permite elevar sus niveles de productividad al trabajador en su puesto de trabajo y en el desarrollo de una sociedad que conlleva a mejorar la calidad de vida, dentro de un determinado lugar.

También, tenemos que mencionar que un buen desempeño laboral, permite la realización de las actividades asignadas y contribuir en el logro de los objetivos de la organización. En este caso esto reflejaría en la optimización de la gestión de la empresa Suvahi S.A.C.

En el primer capítulo, se enfoca todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis

En el tercer capítulo, la metodología de la investigación comprende toda la descripción sobre la base metodológica, métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

En el cuarto capítulo se desarrolla las características del área de investigación, específicamente la ubicación geográfica de la empresa Suvahi.

En el quinto capítulo, exposición y análisis de resultados, se analizaron los factores que están afectando el clima organizacional y el desempeño laboral, desde el punto de vista de los trabajadores, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial en las empresas de élite, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Analizar el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. Brunet (2007), señala que el estudio de los componentes y las variaciones del medio interno de la firma es esencial para que los agentes puedan diagnosticar y comprender en beneficio de la institución y de los propios empleados.

En la actualidad la empresa Suvahi se preocupa constantemente en mejorar en el mercado a través de una mejor competitividad en el mercado, ofrecer a los clientes los mejores precios de cartera y mantener su reconocimiento a nivel regional. Más esto no es suficiente para lograr la visión de la empresa.

En la empresa Suvahi existe factores del clima organizacional como el liderazgo, la motivación, reciprocidad y comunicación que se están desarrollando de manera inadecuada y esto no deja desenvolverse a la empresa como se quisiera.

Para que la empresa pueda conseguir sus objetivos es necesario tener un clima organizacional agradable a los trabajadores. A través del desarrollo de los factores mencionados anteriormente.

El desempeño de los trabajador se ve reflejado en cómo estos perciban el clima organizacional, si existe un clima organizacional desfavorable no existirá un buen desempeño laboral de los trabajadores.

Conociendo este problema es que se planteó el objetivo de estudio de esta investigación, que es analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en consideración los aspectos del problema descrito, se plantea la siguiente interrogante:

PROBLEMA GENERAL

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal de la empresa Suvahi. Periodo 2017?

PROBLEMAS ESPECIFICOS:

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017?

¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017?

¿Qué lineamientos se debe considerar para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre los antecedentes con relativa similitud al tema de investigación podemos hacer referencia de:

Huamani (2015), realizo la investigación: El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013. La investigación llego a las siguientes conclusiones:

El personal de conducción de trenes del metro de lima, la línea 1; están restringidos al cumplimiento estricto de los procedimientos estipulados en el ROI (Reglamento Operativo Interno) en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. La comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema.

El personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 se identifica con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.

El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones.

Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y medianamente satisfactorio para un buen desempeño laboral.

Guevara (2015), realizo la investigación: el clima organizacional de los trabajadores administrativos del ministerio público distrito fiscal puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 – 2014. La investigación llego a las siguientes conclusiones:

PRIMERO:

Se ha probado que existe relación directa entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, con un coeficiente de Pearson de 44.97%, lo cual significa que hay una probabilidad interna de independencia de datos observados y esperados, por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

SEGUNDO:

Se ha encontrado que los factores que muestran mayor influencia positiva en el Clima Organizacional son: Estabilidad (4.30), Autorrealización (4.39),

Liderazgo (4.13) y Relaciones interpersonales (4.07), en una escala de Likert 1 a 5, donde 1 es malo y 5 muy bueno. En general el puntaje medio global obtenido para Clima Organizacional es de 4.02.

TERCERO:

Existe dependencia positiva del Cumplimiento de Metas con el Desempeño Laboral, que de acuerdo a nuestro estudio se determina que el Cumplimiento de metas en un 14.4% está determinado directamente por el Desempeño Laboral.

Quispe (2015), realizó la investigación: Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- 1. Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.**

2. Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor <0.05 .
3. Con relación al tercer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 15 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo la significatividad, es muy baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor >0.05 .
3. Con relación al cuarto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 16 la evidencia estadística de correlación es de 0.425, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la

evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor < 0.05 .

4. Con relación al quinto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 17 la evidencia estadística de correlación es de 0.597, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor < 0.05 .
5. Con relación al sexto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 18 la evidencia estadística de correlación es de 0.276, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor > 0.05 .
6. Con relación al séptimo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 19 la evidencia estadística de correlación es

de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor < 0.05 .

7. Con relación al octavo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 20 la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor < 0.05 .

8. Con relación al noveno objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 21 la evidencia estadística de correlación es de 0.362, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a

0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor < 0.05 .

9. Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor < 0.05 .

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos se definen de la siguiente manera:

OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017

- Analizar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017
- Proponer lineamientos para mejorar el clima organizacional e incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación exponemos las principales fuentes teóricas, que dan soporte científico a esta investigación.

2.1. MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall, 1996).

(Warren B. Brown; Dennis J. Morberg , 1983). Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización.

Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no es palpable, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

(Luthans, 2008). Determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

(Herbert J. Chruden; Arthur W. Sherman, 1999). Manifiestan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

Otros elementos que también contribuyen al clima, son las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización. Existen también factores de naturaleza física que contribuyen al clima dada su incidencia directa o indirecta

sobre la conducta humana. En ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo así como las condiciones de seguridad del empleado.

La forma en que los componentes básicos del proceso organizacional, se constituyen en insumos, que mediante estrategias motivacionales adecuadas producen resultados directos en la calidad de vida de la organización, más específicamente, en su productividad, en la satisfacción de las personas y en el mejoramiento de la imagen y clima organizacional.

(Chiavenato, 2009). El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

VARIABLES DE LIKERT EN UNA ORGANIZACIÓN

(Likert., 2014). Establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. (Rodríguez, 1999). comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los

distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Likert, (citado por (Brunet, 1987)) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

(Brunet, 1987). Menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

Rendimiento. (Remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.

Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos las dimensiones más importantes y estas son:

LIDERAZGO

(Chiavenato, 2006). "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"

(Juarez, Contreras, 2012). En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y

complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas

ESTILOS DE LIDERAZGO

Recientes investigaciones han hallado seis estilos distintos de liderazgo, cada uno de los cuales tiene su raíz en diferentes componentes de la inteligencia emocional. Los estilos, individualmente, parecen tener un impacto único y directo en la atmósfera de trabajo de una compañía, una división, un equipo, y a su vez, en su desempeño financiero. Y, lo que es tal vez más importante, el análisis indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan sólo en un estilo de liderazgo, sino que utilizan muchos de ellos en una misma semana sin ilación y en distinta medida dependiendo de la situación del negocio. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define el liderazgo como: “aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas para que se esfuercen voluntariamente en conseguir los fines del grupo”.

Goleman, Boyatzis y McKee. Citado por (Piqueras 2014). Los autores nos hablan de seis estilos de liderazgo, seis formas de dirigir personas cada una con sus ventajas y sus desventajas, y sus mejores momentos para ser utilizadas. No te hablaré de la teoría en este post, prefiero hablarte desde la experiencia y lo que he podido ver en algunos líderes respecto a estos seis estilos de liderazgo.

Liderazgo autoritario. Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas. Me he dado cuenta con

el tiempo que los líderes que lo utilizan con cierta asiduidad pierden el compromiso de su equipo y en la empresa sólo permanecen las personas que no tienen otra salida que quedarse. El talento que puede se fuga.

Liderazgo democrático. Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes que podamos delegar 100% y en las que el líder no quiera actuar. Sin embargo se espera del líder visión estratégica y determinación ante las situaciones importantes, por lo que será un estilo a utilizar puntualmente.

Liderazgo afiliativo. Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto. Este liderazgo es ideal cuando el equipo a dirigir es nuevo para ti, o cuando el equipo ha cambiado y sufrido mucho por algún motivo. Imagina un equipo que ha sufrido una disminución del 50% de sus miembros. ¿Serías autoritario con ellos o ganarías de nuevo su confianza y crearías espíritu de equipo y buen clima? Utiliza este equipo para ganar compromiso, implicación y conseguir un buen clima en un equipo.

Liderazgo timonel. Aquí el líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un

liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros. A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.

Liderazgo coaching. El líder coach, una figura que puedes encontrar definida con detalle en mi libro “El jardinero en la empresa”, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.

Liderazgo visionario. Definido como el más resonante. El líder visionario (puedes profundizar en este post) consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella. El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas. Tenemos claros ejemplos históricos como Mandela, Gandhi, etc... pero a nivel empresarial no podríamos obviar el liderazgo visionario (entre otros estilos) de personas como Juan Roig (Mercadona), Amancio Ortega (Zara), Steve Jobs (Apple) y por supuesto otros cientos de pequeños empresarios anónimos que todos podemos conocer. Insisto, que fueran grandes visionarios, no quiere decir que no ejercieran otros estilos (el autoritario es muy común en algunos de ellos).

MOTIVACIÓN LABORAL

Madrigal (2009) refiere a la búsqueda de los elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan a canalizar el esfuerzo la energía, y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados.

“Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.” (Santos, 2007).

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

La motivación de los empleados para que sea más productiva y obtengan un alto nivel de calidad requiere que se usen una serie de incentivos, teniendo en cuenta que la implementación de éstos va a depender de las necesidades que tengan los empleados.

TEORÍA X Y TEORÍA Y DE DOUGLAS MCGREGOR

Fue un ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas tiene aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teoría y modas gerenciales. McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones”

describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denomina teoría X y teoría Y los directivos de la primera considera a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

TEORÍA Z DE WILLIAM OUCHI

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La “teoría Z” también llamada “método japonés”, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una “teoría A”.

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Pero ¿por qué esta áura de comprensión tan filial entre empresa y empleados? Porque Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Teoría Z = Cultura Z. La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas

las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW

Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad. Las características que ha identificado Maslow son los siguientes:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. • Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE MC CLELLAND

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.
- Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

Cabe destacar que existen otras formas de incentivar al personal según su desempeño en funciones y actividades, asegurando de esta manera una mayor rentabilidad y productividad para la organización. (Harris Jr, 1995).

Los incentivos son factores de mucha importancia que determinan el éxito y una mayor productividad; además, tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. Por ello existen una serie de incentivos que es necesario considerar:

Incentivos Financieros: Son los que directa o indirectamente se retribuyen en dinero. Entre ellos están los sueldos y salarios, vacaciones pagadas, pagos de horas extras, utilidades, bonos, primas, comisiones, entre otros.

Incentivos no Financieros: Son todas aquellas formas de pago donde el aliciente no es monetario. Esto influye en la moral y reputación del trabajador y en consecuencia en el mejoramiento de su trabajo.

Entre estos incentivos no financieros se encuentran el reconocimiento al personal por la labor realizada en la empresa a través de la entrega de placas, botones, certificados, promociones, ascensos; así como recibir elogios públicos de sus superiores.

RECIPROCIDAD

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de

complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación” (Castaño, 2002).

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudio de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Retribución
- Equidad

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. Goldhaber, G., 1986.

Para Rodríguez (2006), la comunicación organizacional es básica para la producción, innovación y mantenimiento de las empresas. La comunicación corporativa cumple con las funciones de informar, organizar y comunicar al personal. Para este autor, el término de comunicación organizacional se divide en tres:

1. La comunicación es algo que se da de forma natural en una empresa. Debido a que es de los procesos más importantes para una persona, es imprescindible para una sociedad o una empresa. Desde este punto de vista se puede entender la comunicación organizacional como el grupo de mensajes que intercambian los trabajadores dentro de una empresa.
2. Toma en cuenta el término como una disciplina que busca el cómo se da el fenómeno de la comunicación entre los trabajadores dentro de la organización.
3. Puede ser desde el punto de vista de las técnicas que se utilizan para agilizar o permitir los mensajes dentro de los miembros de la empresa, entre la

organización y 10 su medio o cómo influyen las actitudes y conductas en los públicos internos.

Según Cervera (2008) la comunicación interna es la promotora de la transparencia en la organización, por ello no solo es un medio de información, sino también de comunicación. Por medio de ella se puede comunicar información de la empresa, pero también construir identidad, motivar a los trabajadores, reflexionar sobre la empresa como entidad, publicar los resultados individuales o grupales de la empresa, entre muchas otras funciones.

Por otro lado, Piñuel (1997) utiliza el término de comunicación interna desde el punto de vista de “comunicación corporativa”, en donde los que se comunican son interlocutores sociales. El trabajador no es específicamente un consumidor sino un productor de relaciones sociales con sus compañeros de trabajo. Para el autor, la comunicación es “materia prima” para la empresa. No solo se encarga de la mediación o compartir información, sino también contribuye al desarrollo de toda la empresa. De hecho, divide la comunicación o las relaciones internas en tres:

- Las relaciones que son profesionales: comunicación estrictamente ligada con la institución.
- Las relaciones por conveniencia: que es una comunicación informal entre los colaboradores de la empresa.
- Las relaciones de identidad: que están allegadas a la cultura de la empresa.

Tal y como puede apreciarse, la comunicación de las empresas hace décadas que constituye una preocupación estratégica y una prioridad de primerísimo

orden, dado que relaciona a cada organización con el entorno, el cliente, la sociedad, la competencia, el mercado, etc.

EL OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN

Koontz y Weihrich (2004) en su sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para:

- Fijar y difundir las metas de la empresa.
- Trazar los planes para conseguirlos.
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente.
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.
- Controlar el desempeño.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

Castro (2007), enfocó los tipos de comunicación como esenciales, pues la expresión del rostro anuncia si la persona percibe lo que se está expresando, si hay sorpresa, alegría, tristeza, desacuerdo o acuerdo, con lo que se está presentando.

En la comunicación oral, el tono de voz debe ser claro, a una velocidad aceptable, es decir, ni muy rápida, ni muy lenta, aunque algunas veces el cambio de ritmo le da a la conversación un estilo más interesante. Recomienda utilizar un tono de voz firme, confiado y modulado.

Toda persona que habla una lengua se escucha a sí mismo, así que un mensaje puede ser variado, adaptado o corregido durante la comunicación. La forma de expresión permite prolongar el mensaje, hacer pausas y cambiar de tono de voz de acuerdo al tipo de conversación.

Según Schermerhorn (2010), la comunicación vertical está dentro del ámbito empresarial, se denomina esta comunicación una forma de comunicar, a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre empleados y jefes. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías.

Los canales más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

El mismo autor dice que la dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de empleados a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual se sabe qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.

Schermerhorn (2010) explica que existen dos estilos más sobre la comunicación vertical los cuales son:

Descendente: Este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los empleados. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información. En este caso se deberá recurrir a algún tipo de solución para evitarlo.

Ascendente: La comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco

valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los empleados de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.

DESEMPEÑO LABORAL

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) 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.

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo, “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.” (Chiavenato, 2000).

(Flores, 2001). El desempeño son aquellas 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.

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

RELACION ESFUERZO – DESEMPEÑO

La relación esfuerzo - desempeño es “la habilidad de la persona para brindar un esfuerzo apropiado” (De Cenzo, 2001).

ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

La administración del desempeño, se refiere al proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las meta de la organización, así como las practicas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.(Florez, 2001).

La administración del desempeño, es el valor medurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades y competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando esta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el

desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos. (Chiavenato I, 2001).

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO

La gente necesita motivación y capacidad. Los trabajadores altamente motivados no conseguirán resultados si carecen de habilidades, la experiencia y la personalidad que necesita la organización. En forma similar la experiencia, el conocimiento y las habilidades no producirán grandes resultados si los empleados no tienen motivación (Lawler, 2005).

Una de las fallas más frecuentes de los supervisores es que no proporcionan información suficiente acerca del trabajador realizado por las personas, de manera tal que estas no saben que es lo que se esperan de ellas. Si las personas hacen bien su trabajo, el supervisor no le dice nada y si lo hace mal, tampoco lo dice. Después de varios ensayos la persona aprende que, haga lo que haga, no pasara nada. (Florez, 2001).

Según Herzberg (1959), pueden ser factores de higiene y factores de motivación los influyentes en el desempeño laboral.

1. Dentro de los factores de higiene o ambientales tenemos:

Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.

Condiciones laborales: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.

Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.

Factores sociales: Oportunidad para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.

Categoría: Títulos de los puestos, oficinas propias y con ventas, acceso al baño de los directivos.

2. Dentro de los factores de motivación tenemos:

Trabajo estimulante: Posibilidad de manifestar la propia personalidad de desarrollarse plenamente.

Sentimiento de autorrealización: La certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

Logro o cumplimiento: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

Responsabilidad: La consecuencia de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

RECONOCIMIENTO DE LOGROS

Se puede ver que el reconocimiento consiste en atención personal, es poder mostrar interés, aprobación y aprecio hacia el colaborador por un trabajo bien hecho. Existen muchas ideas para poder reconocer eficazmente a los empleados, puede ser por medio de incentivos económicos o incentivos emocionales. Para el colaborador son muy importante estos tipos de reconocimientos ya que los motivan a realizar sus funciones en una forma óptima y eficaz.

Para Nelson y Spitzer (2005) los empleados esperan recibir un reconocimiento cuando realizan un buen trabajo. Es una verdad que viene avalada por docenas de estudios, de encuestas y que puede confirmarse fácilmente preguntando casi a cualquier empleado.

Agradecer a los empleados el buen trabajo realizado incrementa la probabilidad de que estos deseen continuar trabajando para su empresa.

(Santos, 1993). Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

Asimismo debe considerarse que la motivación "no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo"

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. (Moreno, 2001).

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma". (López A. 2002).

A los efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo planteado por Davis y Newstrom, (1999) que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

Motivación de Logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación Afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

Motivación hacia la Competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.

Motivación por el Poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Dentro del área crítica de la motivación se debe atender a las siguientes variables:

Realización personal

Reconocimiento del aporte

Responsabilidad

Adecuación de las condiciones de trabajo.

FACTORES FÍSICOS – AMBIENTALES

Dentro de los factores ambientales se encuentran: condiciones de trabajo, equipos, tecnología, supervisión y nivel de información y acceso a ella. En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleado que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa. Algunas consideraciones para mejorar los factores ambientales son:

Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.

Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.

Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.

Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.

Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.

Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.

Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación,

eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

El ambiente de trabajo es importante para la seguridad y la calidad de vida de los trabajadores. Muchos de ellos, agregando los tiempos de desplazamientos desde sus hogares al trabajo y viceversa, obtienen más del 70% de su tiempo. Así, el medio ambiente y las características de los trabajos deben ser lo más agradable posible para que los empleados se sientan bien. (Navarro, 1997).

Temperatura

Ramírez (1998), indica: “La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea a los individuos, consideran al calor y sus efectos como una condición importante. El exceso de calor produce fatiga, necesiéndose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal”.

La temperatura puede afectar el desempeño de los trabajadores, si ésta no es adecuada perjudica las actividades que ellos realizan, por lo tanto es necesario que la atmósfera del área corresponda a las que el cuerpo humano requiere para permitir la ejecución de las labores, de modo de ofrecerle al trabajador no solo comodidad y salud.

Iluminación

Chiavenato (2000), expresa lo siguiente: “Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones: a) ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo; b) ser constante y uniformemente distribuida para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos en razón a las variaciones de intensidad de la luz”.

La iluminación en el lugar de trabajo es un elemento primordial del cual no se puede prescindir, debido a que puede fatigar la vista de los empleados. Una eficiente iluminación mejora la productividad y da satisfacción a los empleados en su puesto de trabajo, disminuyendo la tensión provocada por la falta de ésta.

Ruido

“La exposición prolongada de niveles prolongados de ruido produce la pérdida de la audición equivalente al tiempo de exposición. Para algunos autores los ruidos entre 25 y 95 decibeles pueden producir daños auditivos crónicos directamente proporcionales a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición”. (Chiavenato, 2000).

ESPONSABILIDAD

Qué se entiende por Responsabilidad

Responsabilidad indica el cometido asignado a una posición. La persona que ocupe la posición tiene que realizar la tarea asignada. Es su responsabilidad. El término responsabilidad se refiere a menudo a la obligación de realizar una

misión específica. En una organización, la responsabilidad es la obligación de acuerdo con las directrices emitidas.

Definiciones de Responsabilidad

Según (Davis K. , 1975). “La responsabilidad es una obligación del individuo para realizar las tareas asignadas a la medida de sus posibilidades, bajo la dirección de su líder ejecutivo.” En palabras de TheoHaimann, “La responsabilidad es la obligación de un subordinado para realizar la función solicitada por su superior”. McFarland define la responsabilidad como “las funciones y actividades asignadas a una posición o un ejecutivo”.

De acuerdo con Perrow (2005), desde el punto de vista de las organizaciones la responsabilidad ha sido definida como obligación de cumplimiento de deberes asignados. Por lo tanto, la responsabilidad en el trabajo es un atributo moral e implica el cumplimiento de una tarea; el buen funcionamiento de una escuela requiere, que se establezcan límites fijos de responsabilidad en los docentes para conocer las causas de los fracasos y los errores, así como también de los aciertos.

Características de la Responsabilidad

La esencia de la responsabilidad es la obligación de un subordinado para realizar la tarea asignada. Siempre se origina a partir de la relación de superior a subordinado. Normalmente, la responsabilidad se mueve hacia arriba, mientras que la autoridad fluye hacia abajo. La responsabilidad está en la forma de una obligación permanente. La responsabilidad no se puede delegar. La persona que

acepta la responsabilidad es responsable de la realización de las funciones asignadas. Es difícil concebir responsabilidad sin autoridad.

TRABAJO EN EQUIPO

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (Gilmore,C. & Moraes, 2002).

Fritz (2011) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general". En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros.

Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en

cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante.

Buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social. (Borrell, 2004).

Principios básicos del trabajo en equipo

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”-Andrew Carnegie.(2001)
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.
5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

ORGANIZACIÓN

Es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

CONFLICTO

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

DESAFÍO

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

LÍDER

Es la persona que trabaja con un grupo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar.

DESEMPEÑO LABORAL

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

RECIPROCIDAD

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla. En el marco de los estudio de clima organizacional la reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Proceso de recojo y análisis de resultados para la toma de decisiones con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

IDENTIDAD

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

RENDIMIENTO

Hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el termino unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

RESPONSABILIDAD

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**Hipótesis General**

- El clima organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

Hipótesis Específicas

- El liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación son factores que influyen en el desarrollo adecuado del clima organizacional de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.
- El reconocimiento de logros, el ambiente físico, la responsabilidad y el trabajo en equipo son factores que influyen en el adecuado desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL

Variable Independiente

- Clima Organizacional

Indicadores

- Liderazgo
- Motivación
- Reciprocidad
- Comunicación

Variable Dependiente

- Desempeño laboral

Indicadores.

- El reconocimiento de logros
- Ambiente Físico
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01

Variable Independiente

- Factores de influencia

Variable Dependiente

- Clima Organizacional.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 02

Variable Independiente

- Factores de influencia

Variable Dependiente

- Desempeño laboral

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES
HIPÓTESIS GENERAL El clima organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017	1.Clima Organizacional	1.1. liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación	1.1.1. Estado del Clima Organizacional	Coeficiente de Spearman
	2.Desempeño laboral	1.2. Reconocimiento de logros, ambiente físico, responsabilidad y trabajo en equipo	1.2.1. Nivel de Desempeño Laboral	
HIPÓTESIS ESPECÍFICA I El liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación son factores que inciden en el desarrollo adecuado del clima organizacional de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.	1.Clima Organizacional	1.1. Liderazgo	1.1.1. Estilo de liderazgo 1.1.2. Comprensión frente a errores 1.1.3. Liderazgo participativo	VALORACIÓN PARA LA ESCALA LIKERT 5=Siempre 4=Casi Siempre 3=Algunas Veces 2=Casi Nunca 1=Nunca
		1.2. Motivación	1.2.1. Incentivo por buena labor 1.2.2. Motivación 1.2.3. Motivación para desempeñar un buen trabajo	
		1.3. Reciprocidad	1.3.1. Reciprocidad al trabajo 1.3.2. Equidad en el trato y retribuciones 1.3.3. Nivel de las remuneraciones	
		1.4. Comunicación	1.4.1. Comunicación con los jefes 1.4.2. Comunicación entre compañeros	

			1.4.3. Canales de comunicación	
<p>HIPÓTESIS ESPECIFICA II El reconocimiento de logros, el ambiente físico, la responsabilidad y el trabajo en equipo son factores que inciden en el adecuado desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.</p>	2.Desempeño Laboral	2.1. Reconocimiento de logros	2.1.1. Perseguimiento de objetivos 2.1.2. Incentivos económicos 2.1.3. Rendimiento	<p>VALORACIÓN PARA LA ESCALA LIKERT 5=Siempre 4=Casi Siempre 3=Algunas Veces 2=Casi Nunca 1=Nunca</p>
		2.2. Ambiente Físico	2.2.1. Limpieza del ambiente laboral 2.2.2. Equipo y material didáctico 2.2.3. Cuidado del ambiente de trabajo	
		2.3. Responsabilidad	2.3.1. Organización del trabajo 2.3.2. Toma de decisiones 2.3.3. Responsabilidad en las tareas	
		2.4. Trabajo en equipo	2.4.1. Confianza entre trabajadores 2.4.2. Reconocimiento de errores 2.4.3. Trabajo en equipo en la organización	

CAPÍTULO III

MÉTODOLOGÍA

1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Según (Hernandez R., Fernandez C., Baptista P., 2010). El enfoque de investigación es cuantitativa debido a que se usa la recolección de datos para probar la hipótesis con base a la medición numérica, y el análisis estadístico.

Según Palomino (2009). Este tipo de investigación busca conocer las causas y relaciones entre los procesos y fenómenos de la realidad. Entonces conociendo que el objetivo de nuestra investigación es conocer cuál es la relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

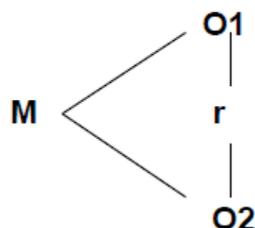
1.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo corresponde al tipo de investigación correlacional ya que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos variables. Y de nivel descriptivo porque a través de ella se pudo analizar, medir y especificar propiedades, características y rasgos importantes de las variables del estudio.

1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se tomó como referencia la clasificación realizada por (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010) Se usó el Diseño no Experimental; Transaccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo único para posteriormente analizarla.

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura:



Dónde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

a) METODO DESCRIPTIVO

Tuvo como objetivo describir y analizar sistemáticamente “Lo que existe” con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación.

Se describió lo observado en la empresa Suvahi.

b) METODO DEDUCTIVO

Este método permitió saber las verdades particulares contenidas en las verdades universales, se vuelven explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación como es nuestro trabajo de investigación, se explican los hechos o situaciones particulares que afectan a las organizaciones ya sea en su clima organizacional como en el desempeño laboral.

Con este método podremos evidenciar la particularidad del clima organizacional de la empresa Suvahi, ya que cada empresa tiene un diferente clima organizacional.

c) METODO ANALITICO

Es el método que consiste en la división de un todo, descomponiendo las vivencias en una organización en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y sus defectos; es hacer la separación de sus componentes y observar periódicamente cada una de ellas.

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

Este método nos ayudó a analizar cada uno de los factores del clima organizacional y cómo influye en el desempeño laboral de la empresa Suvahi.

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la realización del trabajo de investigación se han considerado las siguientes técnicas de recolección de datos:

Encuesta. Por medio de esta técnica se encuesta a los 28 trabajadores de la empresa Suvahi. (Arias F. G., 2012), la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Los principales instrumentos que se aplican en la técnica a fin de recolectar información, son:

PRIMERO

Para la prueba de la hipótesis general: “El clima organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017”, se utilizó el estadístico de prueba Correlación de Spearman, dado que lo que busca la hipótesis es probar la Relación.

Dado las variables:

X: Clima Organizacional

Y: Desempeño Laboral

El planteamiento estadístico, queda definido por, las hipótesis estadísticas nula y alterna:

Ho = “El clima organizacional NO tiene una relación directa con el desempeño laboral”

Ho: $R_{xy} = 0$

Hipótesis Alternativa

H_a = “El clima organizacional SI tiene una relación directa con el desempeño laboral”

H_a $R_{xy} \neq 0$

Con un Nivel de significancia = 0,01 al (99 % de confianza)

Fórmula matemática de Correlación de Spearman:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

d_i : Diferencia entre el i-ésimo par de rango= $R(X_i)-R(Y_i)$

$R(X_i)$: Es el rango del i-ésimo dato X

$R(Y_i)$: Es el rango del i-ésimo dato Y

N: Es el número de parejas de rangos

SEGUNDO

En el caso de la hipótesis específica N° 1: “El liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación son factores que inciden en el desarrollo adecuado del clima organizacional de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017”, se utilizó estadística descriptiva basándonos en el promedio, para poder validar la hipótesis.

TERCERO

En el caso de la hipótesis específica N° 1: “El reconocimiento de logros, el ambiente físico, la responsabilidad y el trabajo en equipo son factores que inciden para un adecuado desempeño laboral de los trabajadores de la empresa

Suvahi. Periodo 2017”, también se utilizó estadística descriptiva basándonos en el promedio, para poder validar la hipótesis.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se desarrolló en la empresa Suvahi S.A.C. Distrito de Juliaca, Provincia de San Román, Región Puno.

POBLACIÓN

La población de esta investigación estará conformada por el total de trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la empresa Suvahi S.A.C, quienes vienen laborando en las diferentes unidades, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción (profesionales, auxiliares y técnicos). Siendo un total de 28 trabajadores.

N= 28

MUESTRA

La muestra utilizada en la presente investigación, estará conformada por el total del personal de la empresa Suvahi S.A.C. Puesto que la población de estudio no están considerable, por tales razones la muestra es la misma cantidad de la población que son 28, entre: gerentes, subgerentes, jefes de oficina, asistentes y otros trabajadores.

(Montero, 2005), refiere que “ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población, representando una muestra tipo censal”.

Por lo tanto: Por ser una población pequeña, finita no se aplicaran criterios muestrales. Por lo cual, se tomara la totalidad de la población como muestra de la empresa Suvahi S.A.C.

N= 28

3.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva, ya que ésta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivos se utilizó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013 (tabla de frecuencias, gráficos de barras, coeficiente de Spearman) y para la contratación de hipótesis se utilizó medidas de la estadística inferencial (nivel de significancia) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 22.

CAPÍTULO IV

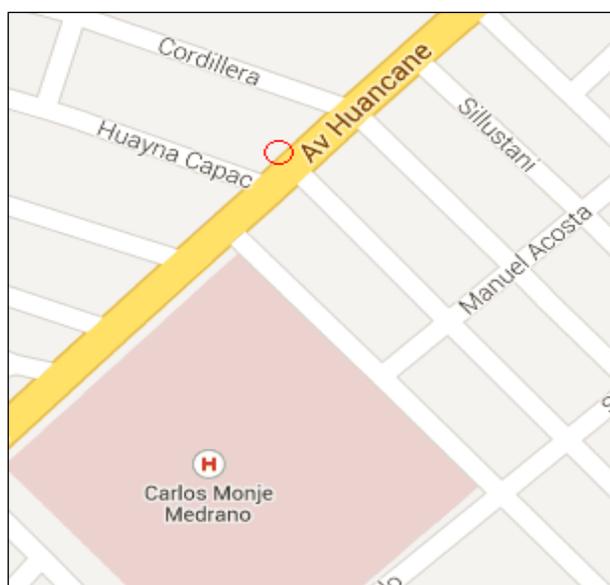
CARACTERIZACIÓN DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

UBICACION

La empresa Suvahi se encuentra ubicada en el departamento de Puno, Provincia de San Roman, Distrito de Juliaca, específicamente en la Av. Huancané No 915. Cerca al Hospital Carlos Monje Medrano.

Figura 1

Ubicación la de empresa



Fuente: Google Maps

GEOGRAFÍA

La ciudad de Juliaca está ubicada en la parte norte de la provincia de San Román, en el centro del departamento de Puno, aunque comúnmente se le considera dentro de la llamada zona norte del departamento. La capital distrital se localiza a $15^{\circ} 29' 27''$ de latitud sur, $70^{\circ} 07' 37''$ de longitud oeste, a 3824 msnm. Ubicándose en el puesto 45 entre las ciudades más altas del mundo.

RESEÑA HISTÓRICA

Distribuciones Suvahi S.A.C. fue constituida en 2009 en la ciudad de Juliaca-Perú por un grupo de emprendedores con el objeto de establecer una empresa sólida basada en el liderazgo empresarial, planeamiento y enfoque al cliente. Nuestro liderazgo y fortaleza se basa en la calidad de nuestros servicios integrales, en la diversidad de nuestros productos que ofrecemos para satisfacer la demanda y exigencias de toda nuestra cartera de clientes, en una gran infraestructura y un recurso humano competente. Nuestra experiencia se demuestra en la gran capacidad que tenemos para ofrecer versatilidad y respuestas inmediatas a los cambios y necesidades de cada sector.

Distribuciones Suvahi S.A.C. se constituyó por Escritura Pública del 15 de mayo de 2009 extendida ante el notario público Dr. Jorge Gutiérrez Díaz así inicia sus actividades; La sociedad está registrada en el Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos.

El domicilio de la sociedad es Avenida Huancané N° 951, Urbanización San Francisco del distrito de Juliaca Provincia de San Román departamento de Puno.

La principal actividad económica de Distribuciones Suvahi S.A.C. es la Venta por mayor de Alimentos, Bebidas Y Tabaco, según CIU 51225.

La Sociedad cuenta con una sucursal en el Departamento Cusco, ubicada Av. Suiza mza. F lote. 14 urb. Santa Rosa San Sebastián

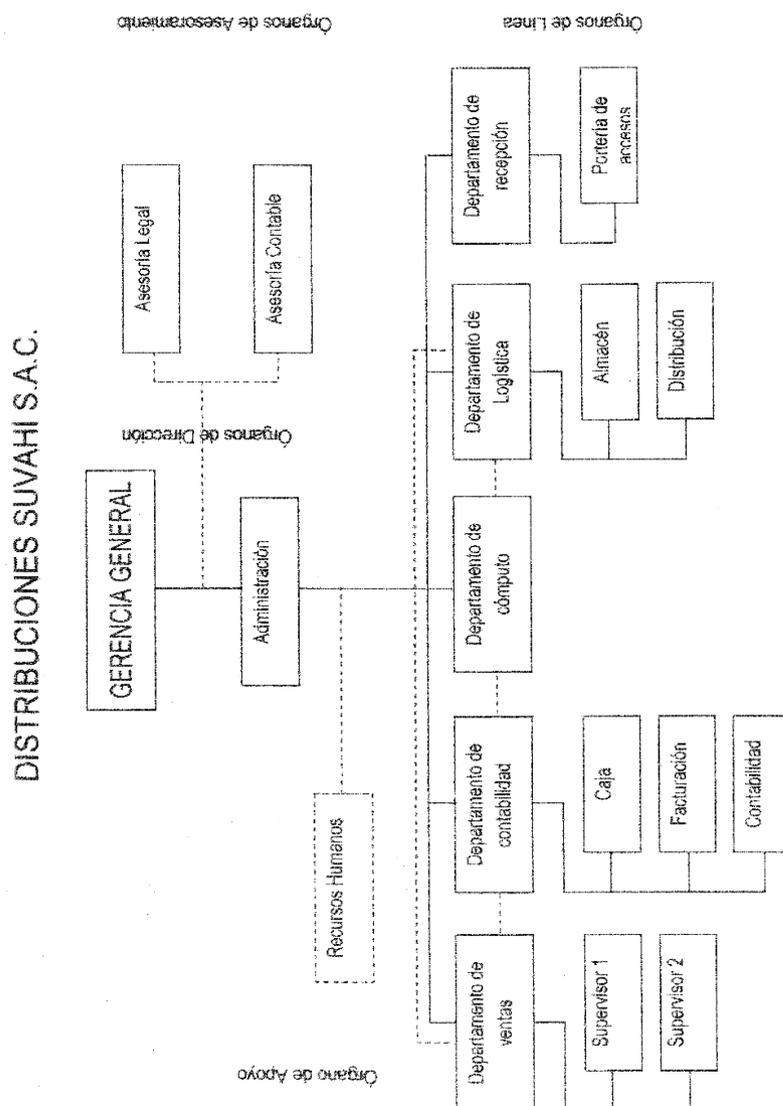
Poseemos instalaciones modernas, cumpliendo con los más altos estándares de calidad en un área adecuado de almacenaje para brindarles a nuestros clientes mayor comodidad y rapidez en sus transacciones.

La sociedad tiene por objeto social dedicarse al servicio de comercialización de una amplia gama de productos.

Distribuciones Suvahi continúa creciendo junto con la demanda.

LA ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Figura 2
Organigrama de la empresa SUVABI S.A.C



Fuente: Empresa Suvahi S.A.C.

CAPITULO V

EXPOSICION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

1.1. DESARROLLO DE OBJETIVOS

De los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas podemos destacar los siguientes:

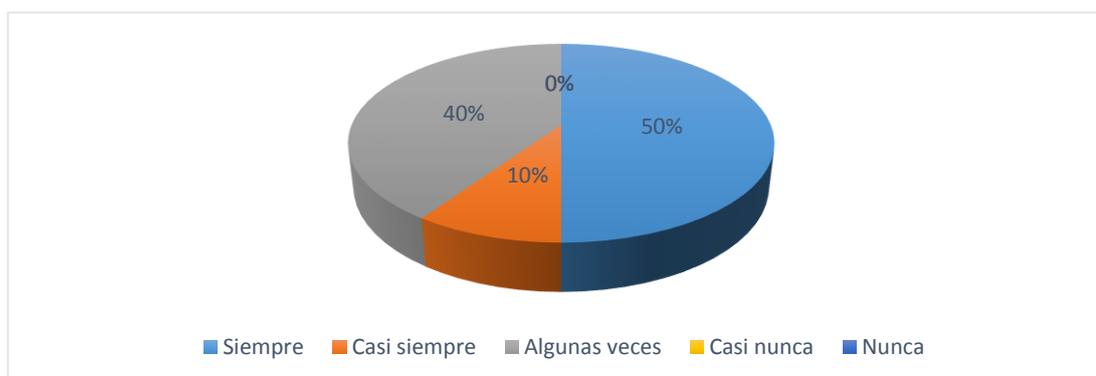
Objetivo Especifico N° 1: Analizar los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

A.- Liderazgo

CUADRO 1
LIDERAZGO

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	14	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	3	10,0	10,0	60,0
	Algunas veces	11	40,0	40,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total		28	100,0	

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

GRÁFICO 1
LIDERAZGO

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

GRÁFICO N°1: Podemos interpretar que el liderazgo que se aplica en la empresa está desarrollándose de forma buena, porque vemos que un 50% lo califica que Siempre tienen un buen liderazgo, también podemos ver que otro gran porcentaje con un 40% califica que algunas veces tienen un buen liderazgo. El liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para el logro de los objetivos de la organización con intereses afines, y en este punto vemos que la empresa lo viene desarrollando de buena forma.

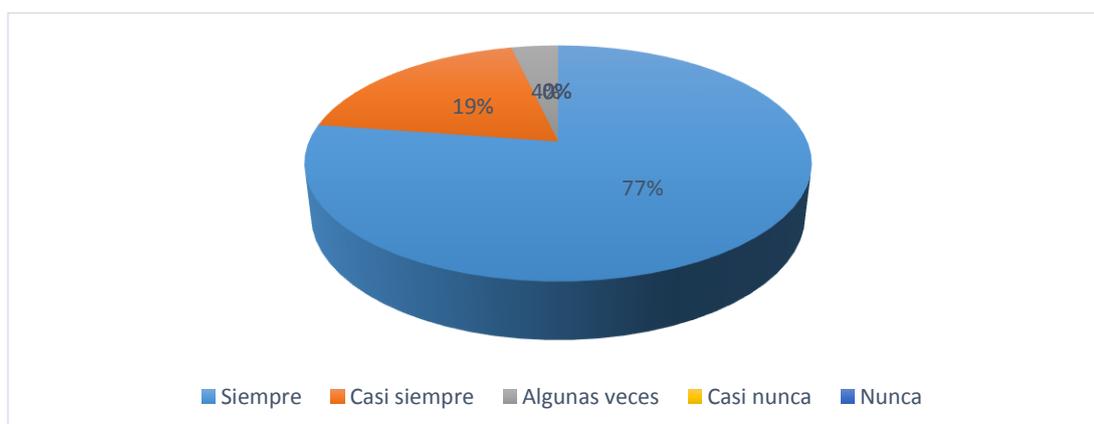
B.- Motivación

**CUADRO 2
MOTIVACIÓN**

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	22	77,0	77,0	77,0
	Casi siempre	5	19,0	19,0	96,0
	Algunas veces	1	4,0	4,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total		28	100,0	

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

**GRÁFICO 2
MOTIVACIÓN**



FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

GRÁFICO N°2: Del grafico podemos interpretar que un gran porcentaje de los trabajadores que en este caso es un 77% Siempre está motivado, entonces podemos decir que este factor se viene desarrollando de la mejor forma y la empresa debe seguir motivando a sus trabajadores. Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas, en ese sentido los trabajadores de la empresa se encuentran bien motivados a conseguir sus logros.

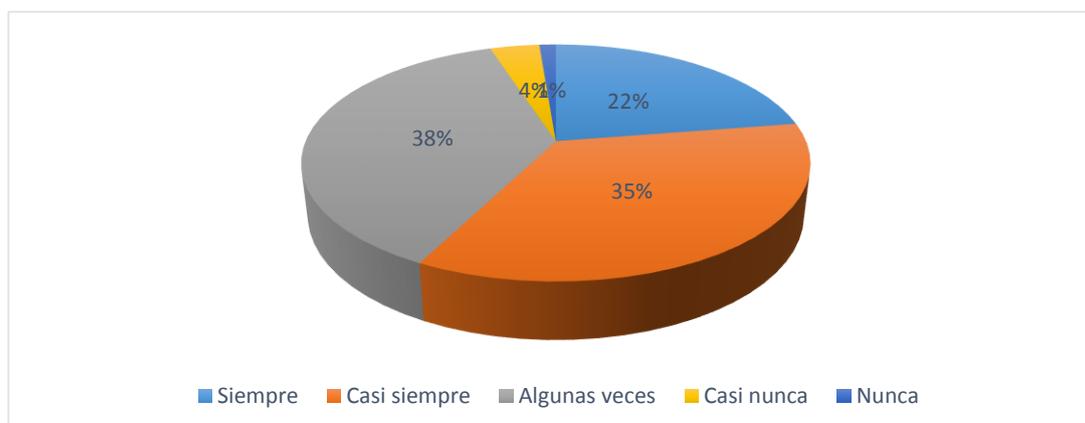
C.- Reciprocidad

**CUADRO 3
RECIPROCIDAD**

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	6	22,0	22,0	22,0
	Casi siempre	9	35,0	35,0	57,0
	Algunas veces	10	38,0	38,0	95,0
	Casi nunca	1	5,0	5,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total		28	100,0	

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

**GRÁFICO 3
RECIPROCIDAD**



FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

GRÁFICO N°3: Del grafico se puede interpretar que el mayor porcentaje 38% percibe que Algunas Veces existe reciprocidad de parte de la empresa hacia los trabajadores y seguido de otro porcentaje de 35% percibe que Casi Siempre existe reciprocidad de parte de la empresa. Cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación, en ese sentido vemos que los trabajadores evalúan que están reciben poco en compensación al trabajo que realizan.

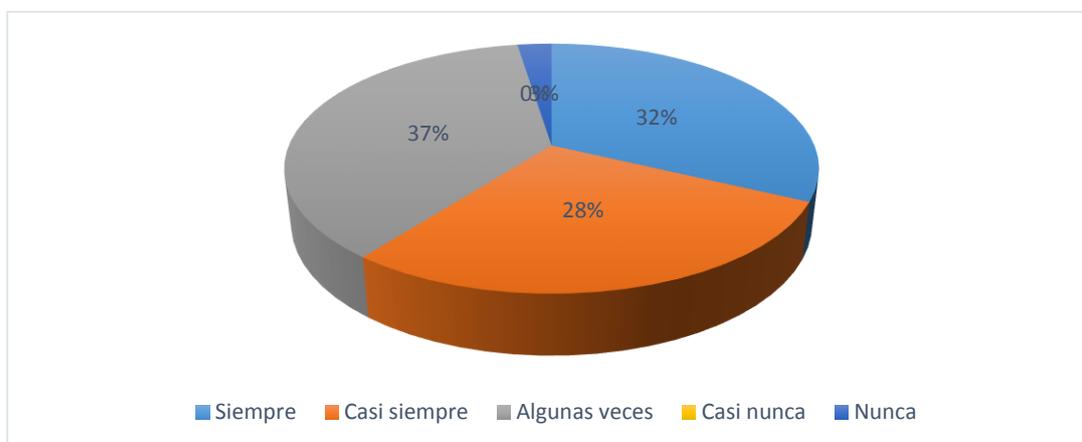
D.- Comunicación

**CUADRO 4
COMUNICACIÓN**

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	9	32,0	32,0	32,0
	Casi siempre	8	28,0	28,0	60,0
	Algunas veces	10	37,0	37,0	97,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	97,0
	Nunca	1	3,0	3,0	100,0
	Total		28	100,0	

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

**GRÁFICO 4
COMUNICACIÓN**



FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

GRÁFICO N°4: Podemos interpretar que un mayor porcentaje de los encuestados con un 37% respondió que Algunas Veces existe una buena comunicación, también se observa que el 32% nos dice que Siempre existe buena comunicación y otro 28% manifiesta que Casi Siempre tiene una buena comunicación, creemos debe mejorarse este punto, puesto que debería haber mayor y mejor comunicación entre todos los trabajadores. La comunicación es materia prima para la empresa y contribuye al desarrollo de toda empresa, entonces vemos que si queremos el desarrollo de la empresa tendremos que mejorar este punto.

CUADRO 5
RESUMEN DE PUNTAJES DE FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Factores	Numero de Datos		Alternativa	Media (%)
	Validos	Perdidos		
Liderazgo	24	0	Siempre	50,00
Motivación	24	0	Siempre	77,00
Reciprocidad	24	0	Algunas Veces	38,00
Comunicación	24	0	Algunas Veces	37,00

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017

ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

CUADRO N° 5: Del cuadro podemos interpretar que los factores de liderazgo y motivación se van desarrollando adecuadamente con una calificación de Siempre mientras que los factores de reciprocidad y comunicación falta desarrollarse ya que su calificación está en Algunas Veces, por lo tanto, la empresa debería poner más énfasis en estos dos últimos factores no menos importantes.

Objetivo Especifico N° 2: Analizar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

A.- Reconocimiento de logros

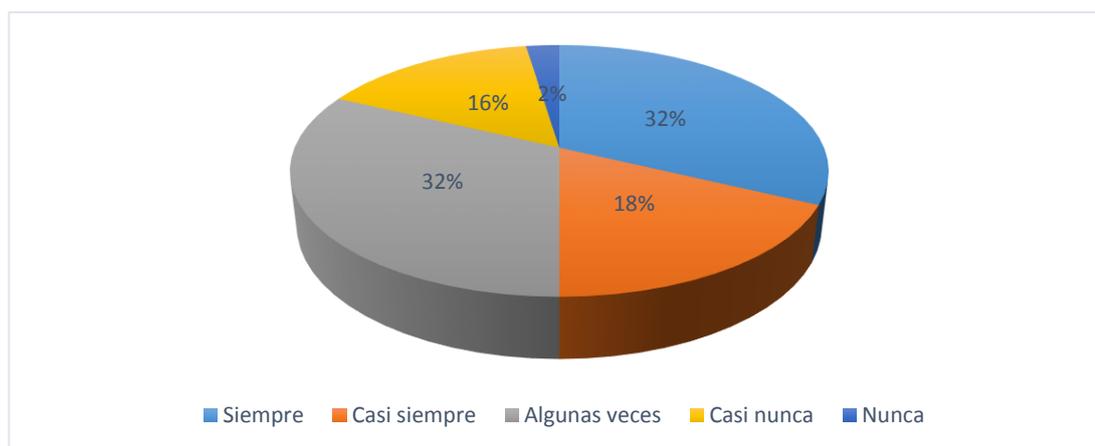
**CUADRO 6
RECONOCIMIENTO DE LOGROS**

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	9	32,0	32,0	32,0
	Casi siempre	5	18,0	18,0	50,0
	Algunas veces	9	32,0	32,0	82,0
	Casi nunca	4	16,0	16,0	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total		28	100,0	

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi – 2017

ELABORADO: Por el investigador

**GRÁFICO 5
RECONOCIMIENTO DE LOGROS**



FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017

ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

GRÁFICO N°5: Podemos interpretar que el 32% de los trabajadores manifiesta que Siempre la empresa reconoce sus logros, otro 32% reconoce que solo Algunas Veces la empresa reconoce sus logros, estas dos escalas son de mayor porcentaje y mejor calificación. El reconocimiento de logros es recompensar, un mejor reconocimiento a los trabajos realizados podrá mejorar este punto, y sería una forma de seguir motivando a los empleados.

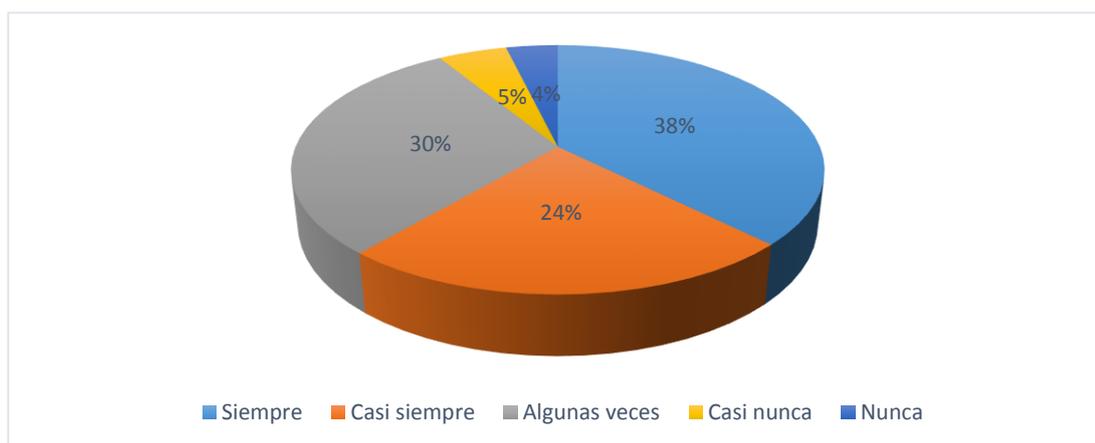
B.- Ambiente físico

**CUADRO 7
AMBIENTE FÍSICO**

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	10	37,0	37,0	37,0
	Casi siempre	6	24,0	24,0	61,0
	Algunas veces	8	30,0	30,0	91,0
	Casi nunca	1	5,0	5,0	96,0
	Nunca	1	4,0	4,0	100,0
	Total		28	100,0	

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi – 2017
ELABORADO: Por el investigador

**GRÁFICO 6
AMBIENTE FÍSICO**



FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

GRÁFICO N°6: Podemos interpretar que el 37% de los trabajadores manifiesta que el ambiente físico de la empresa Siempre está bien y en buenas condiciones para poder realizar sus labores, esto indica que debe mejorarse más este punto, puesto el ambiente físico debe permanecer siempre limpio por ende mejorara el rendimiento de los trabajadores.

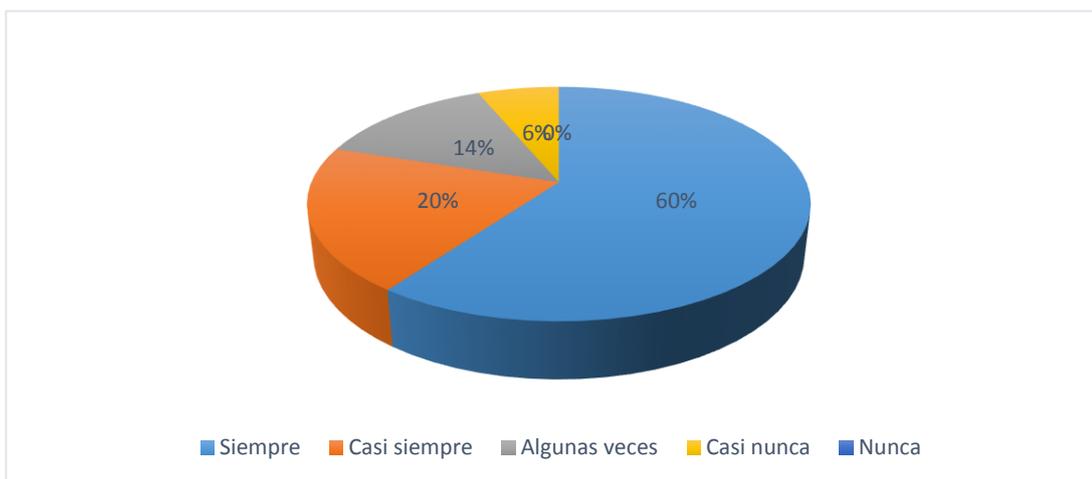
C.- Responsabilidad

**CUADRO 8
RESPONSABILIDAD**

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	16	60,0	60,0	60,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	80,0
	Algunas veces	4	14,0	14,0	94,0
	Casi nunca	2	6,0	6,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total		28	100,0	

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi – 2017
ELABORADO: Por el investigador

**GRÁFICO 7
RESPONSABILIDAD**



FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

GRÁFICO N°7: Podemos interpretar que es un punto positivo para la empresa puesto que el 60% los trabajadores indica que Siempre es responsable en las tareas que se le encomienda. La responsabilidad en el trabajo es un atributo moral e implica el cumplimiento de una tarea.

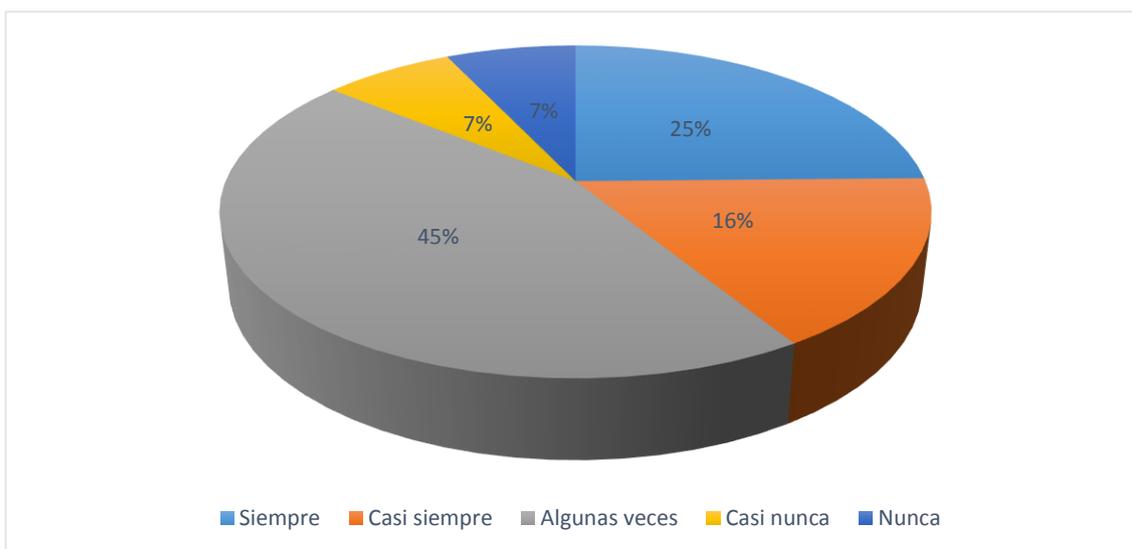
E.- Trabajo en equipo

**CUADRO 9
TRABAJO EN EQUIPO**

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	7	25,0	25,0	25,0
	Casi siempre	5	16,0	16,0	41,0
	Algunas veces	13	45,0	45,0	86,0
	Casi nunca	2	7,0	7,0	93,0
	Nunca	2	7,0	7,0	100,0
	Total		28	100,0	

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi – 2017
ELABORADO: Por el investigador

**GRÁFICO 8
TRABAJO EN EQUIPO**



FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

GRÁFICO N°8: Analizamos que el mayor porcentaje se encuentra en la escala de Algunas Veces con 45%, seguido de Siempre con un 25% y Casi siempre con un 16%. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido, en este caso debemos mejorar el trabajo en equipo y conseguir un personal más integrado con el objetivo de alcanzar las metas.

CUADRO 10
RESUMEN DE PUNTAJES DE FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Factores	Numero de Datos		Alternativa	Media
	Validos	Perdidos		
Reconocimiento de Logros	24	0	Algunas Veces	32,00
Ambiente Físico	24	0	Siempre	37,00
Responsabilidad	24	0	Siempre	60,00
Trabajo equipo	24	0	Algunas Veces	45,00

FUENTE: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Suvahi - 2017
ELABORADO: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACION

CUADRO N°10: Del cuadro podemos interpretar que los factores de ambiente físico y responsabilidad vienen desarrollándose de buena forma puesto que su calificación está en Siempre, mientras que los factores de reconocimiento de logros y trabajo en equipo falta desarrollarse puesto que su calificación está en Algunas Veces, y esto debe ver la empresa y trabajar en estos dos factores no menor importantes.

Objetivo Especifico N° 3: Proponer lineamientos para mejorar el clima organizacional e incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

Tomando en cuenta el objetivo general de nuestra investigación “Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.”, y luego de un proceso de análisis e interpretación de sus resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a trabajadores de la empresa me permito proponer algunos lineamientos para el logro del objetivo específico N°3 del presente trabajo de investigación.

1.- Fomentar un buen clima organizacional a través del fortalecimiento de los factores de liderazgo, la motivación, reciprocidad y comunicación para la satisfacción de los trabajadores de la empresa Suvahi.

Los factores de liderazgo influyen bastante en el clima organizacional, es por ello que se propone desarrollar los estilos de liderazgo adecuadamente, mediante cursos de capacitación orientado al manejo de recurso humano, asimismo, desarrollar una actitud positiva entre el jefe y trabajador contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales y por ende contribuirá a la satisfacción de los trabajadores.

La motivación es el factor que influye decididamente en el clima organizacional. Los trabajadores de la empresa perciben que Siempre deberían recibir algún incentivo al cumplir una buena labor para poder desenvolverse mejor en su trabajo. También es bueno resaltar que casi todo el personal se encuentra motivado, y esto es muy bueno para la empresa porque con un personal motivado puede lograrse grandes cosas, esperemos que esto se mantenga así por el bien de la empresa y los empleados. También recomendamos que la empresa adopte otro tipo de incentivos ya que existen diferentes formas de motivar a los empleados como: Elogios, reconocimientos públicos, empleado del mes que ayuden al prestigio y status del trabajador, esto permitirá que los trabajadores de la empresa adopten una actitud positiva y favorable, lo cual incrementara su satisfacción y por ende un buen desempeño laboral.

La reciprocidad es otro factor que influye al clima organizacional y los trabajadores perciben que algunas veces la empresa es reciproca en cuanto al trabajo que realizan. También los trabajadores perciben que Casi Siempre existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda. La empresa debería tomar un poco más en serio este punto para que haya una retribución justa a los trabajadores de acuerdo al desempeño que estos realicen.

Otro factor importante es la comunicación por que facilita la motivación de los trabajadores a través de mensajes verbales y no verbales. Desarrollar mejor la comunicación a través de cursos de capacitación orientados al manejo del recurso humano, permitirá transmitir mayor confianza, animar al trabajador, mayor comunicación entre compañeros y hacer sentir el orgullo de estar trabajando en algo que vale la pena. La comunicación entre compañeros también es algo muy importante en este factor, sería bueno que la empresa realice algún campeonato de confraternidad, esto para que los trabajadores tengan mayor comunicación, confianza, y puedan sociabilizar entre ellos.

2.- Desarrollar los factores de desempeño a través del desarrollo de reconocimiento de logros, ambiente físico, responsabilidad, trabajo en equipo para el cumplimiento de metas de la empresa Suvahi.

El reconocimiento de logros es un factor del desempeño laboral por ende se plantea mejorar más este factor realizando un mejor reconocimiento de logros, reconociendo a los mejores trabajadores de la empresa a aquellos que en realidad se lo merezcan y cumplen sus metas, y no solamente hablar de ellos cuando cometan algún error.

Otro factor del desempeño laboral es el ambiente físico donde realizan su trabajo. Este factor es muy importante porque es el ambiente donde pasan el mayor tiempo del día y es donde realizan su labor los trabajadores, y por ende debe permanecer siempre limpio; creemos que los materiales y equipos con los que labora un trabajador debe ser acorde a los tiempos para que alcance su mejor rendimiento y la empresa debe desfasar los equipos obsoletos y estar acorde la tecnología.

El factor de responsabilidad es importante para un buen desempeño laboral, y los trabajadores nos dicen que siempre organizan su trabajo como mejor les parece. También perciben que siempre están en la capacidad de tomar sus propias decisiones en su puesto de trabajo. Es bueno que los trabajadores organicen su itinerario de trabajo, y no será necesario que su jefe inmediato este indicándoles que hacer, también estaría bien darles un poco más empoderamiento a los trabajadores más destacados esto para que puedan asumir una responsabilidad mayor y ver su desempeño laboral en ese punto.

El trabajo en equipo es un factor importante para el desempeño laboral. Es necesario mejorar este factor haciendo confraternizar a los trabajadores para que estos puedan adquirir mayor confianza entre ellos y así en el trabajo ayudase mutuamente; también se podría tener equipos de trabajo en las áreas que tengan deficiencias con este factor. Este factor es importante puesto que un gran porcentaje de los objetivos que se cumplen en una empresa se debe al trabajo en equipo.

1.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPOTESIS ESPECÍFICA N° 1:

El liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación son factores que inciden en el desarrollo adecuado del clima organizacional de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

Al analizar los factores del clima organizacional a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa pudimos desprender que:

El liderazgo es un factor que inciden en un desarrollo adecuado del clima organizacional, llegándose a contrastar que este factor se viene desarrollando de forma buena, según el Cuadro N°1, el 50% de los trabajadores aprecia que Siempre existe un buen liderazgo dentro de la empresa.

La motivación es un factor que incide en el desarrollo adecuado del clima organizacional, llegándose a contrastar que este factor se viene desarrollando de forma muy buena, según el Cuadro N°2, el 77% de los trabajadores se encuentra Siempre motivado.

La reciprocidad es un factor que incide en el desarrollo adecuado del clima organizacional, llegándose a contrastar que este factor se viene desarrollando de forma regular, según el cuadro N° 3, el 38% de los trabajadores perciben que Algunas Veces la empresa es reciproca en cuanto al trabajo que realizan.

La comunicación es un factor que incide en el desarrollo adecuado del clima organizacional, llegándose a contrastar que este factor se viene desarrollando de forma regular, según el Cuadro N° 4, el 37% de los trabajadores perciben que Algunas Veces existe una buena comunicación en la empresa.

Entonces los factores del clima organizacional como el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación si son factores que inciden en el desarrollo adecuado del clima organizacional de la empresa Suvahi. Por lo que se valida la presente hipótesis.

HIPOTESIS ESPECÍFICA N° 2:

El reconocimiento de logros, el ambiente físico, la responsabilidad y el trabajo en equipo son factores que inciden en un desarrollo adecuado del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

Al analizar los factores de incidencia a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Suvahi pudimos derivar que:

El reconocimiento de logros es un factor que incide en el desarrollo adecuado del desempeño laboral, llegándose a contrastar que este factor se viene desarrollando de forma regular, según el Cuadro N° 6, el 32% de los trabajadores perciben que Algunas Veces existe un buen reconocimiento a los trabajadores de la empresa.

El ambiente físico es un factor que incide en el desarrollo adecuado del desempeño laboral, llegándose a contrastar que este factor se viene

desarrollando de forma buena, según el Cuadro N° 7, el 37% de los trabajadores perciben que Siempre el ambiente, materiales y equipos donde trabajan se encuentra en las mejores condiciones para poder desenvolverse de la mejor manera.

La responsabilidad es un factor que incide en el desarrollo adecuado del desempeño laboral, llegándose a contrastar que este factor se viene desarrollando de forma muy buena, según el Cuadro N° 8, el 60% de los trabajadores nos dice que Siempre existe la responsabilidad en los cargos de que se les asigna.

El trabajo en equipo es un factor que incide en el desarrollo adecuado del desempeño laboral, llegándose a contrastar que este factor se viene desarrollando de forma regular, según el Cuadro N° 9, el 45% de los trabajadores perciben que Algunas Veces existe un buen trabajo en equipo.

Entonces los factores del desempeño laboral como el reconocimiento de logros, el ambiente físico, la responsabilidad y el trabajo en equipo si son factores que inciden en el desarrollo adecuado del desempeño laboral de la empresa Suvahi. Por lo que se valida la presente hipótesis.

HIPOTESIS GENERAL:

El clima organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017.

**CUADRO 11
CORRELACIÓN DE SPEARMAN**

			CLIMA	DESEMPEÑO O LABORAL
Rho Spearman	deCLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	,942**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,942**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Al analizar y describir el cuadro N°25 la evidencia estadística de correlación es de 0.942, donde demuestra que existe una relación directa; positiva perfecta; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

Entonces dicho valor cumple con probar la existencia de relación de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral; por tanto se acepta la Hipótesis General de la investigación.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Al analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Suvahi. Periodo 2017. En la tabla 2 la evidencia estadística de correlación es de 0.942, donde se concluye que existe una relación directa; positiva muy fuerte. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

SEGUNDA: Los factores del clima organizacional como el liderazgo y motivación se van desarrollando adecuadamente dentro de la empresa Suvahi, ya que el gran porcentaje del trabajadores así lo hace notar, mientras que los factores de reciprocidad y comunicación vienen desarrollándose deficiente ya que su porcentaje mayor se encuentra en Algunas Veces, por lo tanto, la empresa debería poner más énfasis en estos dos últimos factores no menos importantes.

TERCERA: Los factores del desempeño laboral como el de ambiente físico y responsabilidad van desarrollando adecuadamente dentro de la empresa Suvahi, puesto el gran porcentaje de los trabajadores lo percibe así, mientras que los factores de reconocimiento de logros y trabajo en equipo falta desarrollarse puesto que su calificación está en Algunas Veces, y esto debe ver la empresa y trabajar en estos dos factores no menos importantes.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se ha identificado que el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Suvahi tiene una relación de positiva muy fuerte. Por lo cual se recomienda que se siga manteniendo este clima organizacional positivo y mejorar algunas falencias que se tiene en la empresa.

SEGUNDA: Se recomienda seguir mejorando los factor de liderazgo proponiendo un estilo de liderazgo participativo, también recomendamos recomienda seguir mejorando el factor de motivación, mejorando los incentivos a los trabajadores que cumplan una buena labor, se recomienda mejorar más el factor de la reciprocidad, la empresa debe ser más recíproca con los trabajadores que alcancen sus metas también se recomienda mejorar más el factor de comunicación, mejorar la comunicación del jefe hacia los trabajadores respecto al desempeño que realizan,

TERCERO: Se recomienda mejorar adecuadamente un sistema de reconocimiento de logros, reconociendo a los trabajadores que muestren un mejor rendimiento y alcancen sus objetivos dentro de la empresa, seguir mejorando el factor del ambiente físico, manteniendo siempre limpio el ambiente de trabajo, se recomienda seguir mejorando el factor de responsabilidad, la empresa deberá evaluar sobre dar un empoderamiento a los trabajadores más destacados, mejorar más el factor de trabajo en equipo, realizando actividades de socialización en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Editorial TRILLAS.
- Castaño, M. (2002). *Transcripción del Clima Organizacional*.
- Charaja Cutipa, F. (2011). *El MAPIC en la metodología de la investigación*. Puno: Sagitario impresiones.
- Chiang, Vega M, RMJ, Nuñez. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Investigaciones de economía de la educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. 4ta Edic.* Mexico: Editorial MCGRAW-HILL.
- Davis, K. (1975). *Five Propositions for Social Responsibility*.
- Davis, K. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Fernando Juarez, Françoise Contreras. (2012). *Liderazgo y Complejidad*. España: Eae Editorial Academia Española.
- Flores, R. J. (2001). *El comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Hall Hispanoamericana.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, estructura y proceso*. New York: Editorial Prentice Hall/International.
- Harris Jr, J. (1995). *Administración de Recursos Conceptos de conducta interpersonal y casos*. Editorial Limusa.
- Herbert J. Chrudden; Arthur W. Sherman. (1999). *Administración de personal*. Mexico: Continental.
- Hernandez R., Fernandez C., Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL.

- Herzberg, A. (1959). *The Motivation to Work* New York.Wiley.
- Kopelmar, R y Guzzo, A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. San Francisco: Josef-Bass.
- Likert. (2014).
file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL_Mino_Pérez_EdgaroMauricio.pdf.
- Luthans, F. (2008). *Comditores*.
- Montero, M. (2005). *Invportamiento organizacional*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Eestigacion Documental Tecnicas y Procedimientos. Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Nash y Michael. (1988). *Como incrementar la productividad de los recursos humanos*. Colombia: Norma.
- Rivera, S. (2010). *Nivel organizacional que existe en embotelladora Tampico S.A*. Peru: Universidad Nacional del Altiplano.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacion*. Mexico: Prentice Hall.
- Rodriguez, D. (1999). *Gestion Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Catolica de Chile.
- Santos, D. d. (2007). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Diaz de Santos.
- Schneider, B. (1983). *Individual differences and organizational*. Socorro Fonceca.
- Silva, M. (1996). *El clima de las organizaciones. Teoría, metodo e intervencion*. Barcelona: EUB, S.L.
- Toro. (2005). Clima organizacional. *Perfil de empresas Colombianas*.
- Toro, F. (2013). *Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias*. Medellin: L. Vieco e Hijas Ltda.
- Warren B. Brown; Dennis J. Morberg . (1983). *Teoría de la organización y la administración*. Mexico: Limusa.

ANEXOS

ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SUVABI

Cuestionario N° ...

OBJETIVO:

Estimado trabajador de la empresa Suvahi, el presente cuestionario tiene como propósito obtener de ustedes su percepción sobre el clima organizacional vivenciado en la empresa donde ejerce sus funciones; dicha información permitirá finalizar la investigación que estamos realizando diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral existente en la empresa Suvahi.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador marque con una "X" la respuesta con la que esté de acuerdo.

La encuesta que se realizará a continuación es de carácter anónimo, por lo tanto se recomienda completa sinceridad en sus respuestas, mismas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

1.- Estado civil

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Divorciado
- Unión libre

2.- Nivel educativo

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Postgrado

3.- ¿El estilo de liderazgo es bueno en la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

4.- ¿Tu jefe es comprensivo cuando cometes algún error laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

5.- ¿Estarías de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo? Es decir que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones empresariales.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

Casi nunca	
Nunca	
6.- ¿Le gustaría recibir un incentivo al cumplir con una buena labor?	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	
7.- ¿Usted se considera motivado?	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	
8.- ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	
9.- ¿Siente que la empresa es reciproca en cuanto al trabajo que usted realiza?	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	
10.- ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda a los trabajadores?	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	
11.- ¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado?	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	
12.- ¿Tu jefe te comunica si estas realizando tu trabajo bien o mal?	
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	

Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
13.- ¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

14.- ¿Para usted los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA SUVABI

OBJETIVO:

Estimado trabajador de la empresa Suvahi, el presente cuestionario tiene como propósito obtener de ustedes su percepción sobre el desempeño laboral vivenciado en la empresa donde ejerce sus funciones; dicha información permitirá finalizar la investigación que estamos realizando diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral existente en la empresa Suvahi.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador marque con una "X" la respuesta con la que esté de acuerdo.

La encuesta que se realizará a continuación es de carácter anónimo, por lo tanto se recomienda completa sinceridad en sus respuestas, mismas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

1.- ¿Usted persigue objetivos dentro de la empresa?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Existe incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3.-La única vez que se habla de mi rendimiento es cuando he cometido un error

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4.- ¿El ambiente físico en el que labora siempre está limpio?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cuidas el ambiente, equipo y herramientas de trabajo

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Organizo mi trabajo como mejor me parece?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Considera usted que está en la capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>

Algunas veces	<input type="text"/>
Casi nunca	<input type="text"/>
Nunca	<input type="text"/>

10.- ¿Usted tiene confianza con sus compañeros de trabajo?

Siempre	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>
Algunas veces	<input type="text"/>
Casi nunca	<input type="text"/>
Nunca	<input type="text"/>

11.- ¿Cuando hay fallas o errores en su área o departamento reconocen que se equivocaron?

Siempre	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>
Algunas veces	<input type="text"/>
Casi nunca	<input type="text"/>
Nunca	<input type="text"/>

12.- ¿Considera usted que existe trabajo en equipo en la organización?

Siempre	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>
Algunas veces	<input type="text"/>
Casi nunca	<input type="text"/>
Nunca	<input type="text"/>