

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los
colaboradores de la empresa Datapro S.A.**

Juan Gustavo Santamaría Robles

Tutor: Hugo Fabricio Ojeda Flores

Quito, 2020



Claúsula de cesión de derecho de publicación

Yo, Juan Gustavo Santamaría Robles, autor de la tesis “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

14 de febrero de 2020

Firma: _____

Resumen

Este estudio reflejó el resultado de un diagnóstico sobre dos variables, clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Datapro S.A. El objetivo principal de este trabajo fue de determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones seleccionadas, incidió o no en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. en el período considerado. Este estudio catalogado como mixto cuantitativo-cualitativo, por sus objetivos, tuvo un diseño no experimental, transeccional y correlacional. Por su alcance o tipo, descriptivo, explicativo y correlacional. Para obtener la información se diseñó y aplicó un cuestionario sometido a pruebas de validez y confiabilidad, formado por 32 preguntas con 4 alternativas de respuesta en escala Likert a todo el universo de la empresa. Los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales, describieron y explicaron como el clima organizacional y sus dimensiones si incidió en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, productividad, talento humano, metodología de la investigación.

Abstract

This study reflected the result of a diagnosis on two variables, organizational climate and labor performance in the company Datapro S.A. The main objective of this work was to determine whether the organizational climate variable in the selected dimensions, affected or not the variable labor performance of the company Datapro S.A. in the period considered. This study classified as a quantitative-qualitative mixed, due to its objectives, had a non-experimental, transectional and correlational design. By its scope or type, descriptive, explanatory and correlational. To obtain the information, a questionnaire submitted to validity and reliability tests was designed and applied, consisting of 32 questions with 4 alternatives on the Likert scale response to the entire universe of the company. The descriptive and inferential statistical results, described and explained how the organizational climate and its dimensions if it affects the work performance of the company Datapro S.A.

Keywords: organizational climate, labor performance, productivity, human talent, research methodology

A Dios que sin lugar a dudas ha sido, es y será mi fortaleza.

A mi familia, en especial a mi esposa Mony y mis hijos Camy y Martín quienes me han acompañado y compartido esta aventura académica y ante todo han sido fuente permanente de motivación e inspiración.

A aquel que lea y se identifique con el trabajo altruista de este campo tan apasionante y a veces olvidado como son los Recursos Humanos.

Agradecimiento

A Dios, que con su infinito amor, me dotó de las capacidades necesarias para poder solventar de manera óptima esta actividad académica y cumplir con un objetivo de formación adicional en mi trayectoria profesional.

A todos los maestros de la Especialización y Maestría que contribuyeron en incrementar mi modesto acervo de conocimientos en este tema que ha sido mi pasión personal y profesional toda mi vida laboral. Un reconocimiento especial a Hugo Ojeda Flores quien tuvo el rol de tutor pero que a más de su orientación profesional, demostró en todo momento su gran calidad humana.

A la empresa que me permitió poder llevar adelante este trabajo con la confianza de que les podría aportar aspectos positivos en su plan de mejora continua en el componente humano que la conforma, y a todo el colectivo humano que aportó con su valiosa información para el desarrollo del estudio; y

A mi entorno familiar cercano que de una u otra manera estuvieron vinculados a este trabajo y me dieron siempre su apoyo moral y de cariño.

Tabla de contenidos

Introducción.....	23
Capítulo primero Contextualización del problema.....	25
1. Planteamiento del problema	25
1.1. Datos estadísticos relevantes sobre el problema	28
2. Objetivos de la Investigación	35
3. Hipótesis de la investigación	36
4. Justificación de la investigación.....	36
5. Viabilidad de la investigación	37
6. Consecuencias de la Investigación.	37
Capítulo Dos Enfoque y marco conceptual	39
1. Marco teórico clima organizacional	40
1.1. Definición de clima organizacional.....	40
1.2. Dimensiones del Clima organizacional.....	43
1.3. Modelos de Clima organizacional.....	46
1.4. Principales modelos utilizados en la medición del clima organizacional ..	47
1.5. Métodos y técnicas utilizados en la medición del clima organizacional....	53
2. Marco Teórico Desempeño laboral	53
2.1. Definición de Desempeño laboral	53
2.2. Factores que influyen en el de Desempeño laboral.....	54
2.3. Evaluación del desempeño laboral.....	55
2.4. Casos de investigaciones análogas al estudio	56
2.5. Consideraciones teóricas específicas del estudio	59
2.6. Marco conceptual (conceptos complementarios).....	62
Capítulo Tres Metodología de la investigación.....	67
1. Enfoque de la investigación.....	67

2.	Alcance de la Investigación	67
3.	Diseño de la Investigación.....	68
4.	Población y muestra	69
5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	70
6.	Operacionalización de las variables	72
7.	Tabulación y Procesamiento de Datos	76
7.1.	Validación técnica juicio de expertos.....	76
7.2.	Confiabilidad o Fiabilidad.....	77
Capítulo Cuarto Interpretación y discusión de los resultados		81
1.	Estadística descriptiva (procesamiento datos aplicación SPSS v25).....	81
1.1.	Dimensión de Comunicación.	81
1.2.	Dimensión de Trabajo en Equipo.....	82
1.3.	Dimensión de Remuneración.	83
1.4.	Dimensión de Reconocimiento.	84
1.5.	Dimensión de Liderazgo.	85
1.6.	Dimensión arquitectura organizacional.....	86
1.7.	Dimensión planificación	87
1.8.	Dimensión de la autonomía.....	88
1.9.	Dimensión toma de decisiones	89
1.10.	Dimensión Innovación.....	90
2.	Interpretación y discusión de los resultados del análisis correlacional.	91
2.1.	Inferencia estadística de la prueba de Chi-Cuadrado	91
2.2.	Comprobación de la Hipótesis	92
2.3.	Prueba de hipótesis general	92
2.4.	Prueba de hipótesis específicas (dimensiones de la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral).	93
2.5.	Prueba de Correlación de Spearman	99

Conclusiones y recomendaciones.....	103
Conclusiones.....	103
Recomendaciones y plan de acción de mejoras inmediatas.....	105
Bibliografía.....	109
Anexos:.....	113

Lista de tablas

Tabla 1 Indicadores programados y alcanzados período 2015 -2017. Empresa Datapro S.A	28
Tabla 2 Empresa Datapro S.A. Ventas Totales. Período 2015 -2017	29
Tabla 3 Empresa Datapro S.A. Ventas de Equipos. Período 2015 -2017	29
Tabla 4 Empresa Datapro S.A. Ventas de Insumos. Período 2015 -2017	30
Tabla 5 Empresa Datapro S.A. Ventas de Accesorios y Repuestos. Período 2015 -2017	30
Tabla 6 Empresa Datapro S.A. Servicios Prestados. Período 2015 -2017	30
Tabla 7 Empresa Datapro S.A. Plantilla de personal. Período 2015 -2017	31
Tabla 8 Empresa Datapro S.A. Rotación Personal. Período 2015 -2017	31
Tabla 9 Empresa Datapro S.A. Edad Cronológica del personal en la empresa. Dato 2017	32
Tabla 10 Empresa Datapro S.A. Antigüedad del personal en la empresa. Dato 2017 ..	32
Tabla 11 Cuadro comparativo de dimensiones de clima organizacional. Varios Autores	45
Tabla 12 Dimensiones del modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer	49
Tabla 13 Dimensiones del modelo de clima organizacional de Rensis Likert	51
Tabla 14 Compendio del estudio clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago	57
Tabla 15 Compendio del estudio. Relación Entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado	58
Tabla 16 Compendio del estudio. Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora Comercial Mexicana sucursal Mega	59
Tabla 17 Variables y dimensiones del estudio de la empresa Datapro S.A.	71
Tabla 18 Operacionalización de variables clima organizacional y desempeño laboral	74
Tabla 19 Técnica de juicio de expertos (validación de la encuesta)	77
Tabla 20 Resumen de procesamiento de casos	78
Tabla 21 Estadísticas de fiabilidad (análisis de consistencia)	78
Tabla 22 Nivel de confiabilidad alfa de Cronbach.	79
Tabla 23 Chi Cuadrado variables clima organizacional y variable desempeño laboral	93

Tabla 24 Chi cuadrado dimensión comunicación de la variable clima organizacional con variable desempeño laboral	94
<u>Tabla 25 Chi cuadrado dimensión reconocimiento de la variable clima organizacional con variable desempeño laboral.....</u>	<u>93</u>
Tabla 26 Chi Cuadrado Dimensión Remuneración de la Variable Clima organizacional con variable Desempeño Laboral	¡Error! Marcador no definido. 4
<u>Tabla 27 Chi Cuadrado Dimensión liderazgo de la Variable Clima organizacional con variable Desempeño Laboral.....</u>	<u>95</u>
<u>Tabla 28 Chi Cuadrado Dimensión trabajo en equipo de la Variable Clima organizacional con variable Desempeño Laboral.....</u>	<u>96</u>
Tabla 29 Escala de valores del coeficiente de correlación	97
Tabla 30 Tabla de contingencia variable clima organizacional (agrupada)*variable desempeño laboral (agrupada)	98
<u>Tabla 31 Correlación variable clima organizacional contrastadas con la variable de desempeño laboral.....</u>	<u>98</u>
Tabla 32 Correlaciones dimensiones de las variables clima organizacional contrastadas con la variable de desempeño laboral.....	99
Tabla 33 Nivel de correlación que existe entre las dimensiones de la variables clima organizacional contrastadas con la variable de desempeño laboral.....	99
Tabla 34 Plan de acción de mejoras inmediatas.	107

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Estructural de la Empresa Datapro S.A.	27
Ilustración 2 Mapa conceptual variables Clima organizacional y Desempeño laboral	39
Ilustración 3 Principales postulados de los enfoques conceptuales del clima organizacional.....	41
Ilustración 4 Características conceptuales del clima organizacional.....	43
Ilustración 5 Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer	48
Ilustración 6 Dimensiones de las variables de clima organizacional y desempeño laboral.	61
Ilustración 7 Variables y dimensiones del estudio de clima organizacional de la empresa Datapro S.A.	62

Lista de gráficos

Gráfico 1	Clima organizacional, dimensión comunicación.	81
Gráfico 2	Clima organizacional, dimensión trabajo en equipo	82
Gráfico 3	Clima organizacional, dimensión remuneración	83
Gráfico 4	Clima organizacional, dimensión reconocimiento	84
Gráfico 5	Clima organizacional, dimensión liderazgo	85
Gráfico 6	Desempeño laboral, dimensión arquitectura organizacional.....	86
Gráfico 7	Desempeño laboral, dimensión planificación	87
Gráfico 8	Desempeño laboral, dimensión autonomía en el trabajo.....	88
Gráfico 9	Desempeño laboral, dimensión toma de decisiones.....	89
Gráfico 10	Desempeño laboral, dimensión innovación tecnológica	90

Introducción

Una empresa u organización sin importar su naturaleza, si quiere ser competitiva en un entorno de cambio constante, donde la globalización juega un papel importante; en la actualidad, no solo debe prestar atención a los enfoques de productividad (mejora de procesos, innovación, desarrollo de productos y servicios, optimización de costos, etc.); sino que debe comprender que el enfoque de partida debe ser el componente humano.

Las organizaciones que así lo han entendido han comenzado a desarrollar estudios internos de múltiples variables relacionados con el componente humano. Producto de ello se observan mejoras en condiciones laborales en varios ámbitos, que a la postre, lo que buscan es generar un buen ambiente laboral con el afán de consolidar equipos de trabajo motivados, comprometidos y de alto desempeño, que sean capaces de lograr las metas programadas en las organizaciones con los niveles de rentabilidad buscados. Bajo estas reflexiones, se puede concluir que el ambiente laboral, conocido también como clima organizacional es un factor clave que puede incidir potencialmente de manera positiva o negativa en el desempeño laboral de los trabajadores o colaboradores de una empresa.

En el caso de este estudio, que se lo desarrolla como parte del proceso formativo en el área gestión, mención en Talento Humano; el objetivo principal se centró en determinar si la variable clima organizacional, incidió o no en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.

En cuanto a la estructura del estudio, se estructuró en cuatro capítulos, cada uno autónomo y a la vez integrador. En el primer capítulo se pretendió contextualizar y visibilizar el problema a través de una serie de indicadores. Se analizaron una serie de variables y se seleccionaron para el estudio aquellas que estaban alineadas a la temática de la maestría, es decir vinculadas al talento humano, en este caso, el clima organizacional y el desempeño laboral. Sobre esta base se determinó el objetivo del estudio y derivado de éste los objetivos específicos, las hipótesis de la investigación, su justificación, la viabilidad y las consecuencias potenciales del estudio. En el capítulo segundo, se desarrolló el marco teórico que fue construido con la técnica del mapeo, centrada en la revisión literaria y análisis de casos análogos al estudio. El capítulo tercero, en todo su contenido desarrolló los aspectos metodológicos del constructo de la investigación, caracterizándola en función de su enfoque, diseño y alcance. Constituyó

parte medular de este apartado la construcción del cuestionario sobre la base del análisis y la operacionalización de las variables, este último que fue desarrollado bajo la metodología de Boudon y Lazarsfeld. El resultado, un cuestionario que previo a su aplicación fue sometido a pruebas de validez y fiabilidad, la primera mediante la técnica del juicio de expertos, y la segunda a través de la prueba de consistencia interna aplicando el Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue altamente positivo 0,91. El cuarto capítulo, una vez aplicado el SPSS v25, presenta los datos procesados y los resultados organizados sistematizados en cuadros y gráficos propios de la estadística descriptiva los cuales permitieron al investigador efectuar un ejercicio de análisis e interpretación. Complementariamente, se aplicaron las pruebas de la estadística inferencial, Chi cuadrado y el coeficiente de Rho Spearman para comprobar las hipótesis generales y específicas, las correlaciones existentes entre las variables del estudio así como su nivel de significación. Concluye el estudio con un apartado de conclusiones, recomendaciones y un plan de acción, que a juicio del investigador se puede realizar con un sentido de mejora continua para la empresa en el ámbito de las dos variables en estudio.

Cabe indicar que el desarrollo del estudio se lo hizo siguiendo las pautas metodológicas del Manual de estilo (quinta edición). Para referencias y bibliografía se utilizó el programa Zotero alineado al estilo Chicago décimo quinta edición.

Cabe indicar que cualquier error u omisión que se presentare en este estudio es de responsabilidad exclusiva del investigador.

Capítulo primero

Contextualización del problema

La sociedad avanza al ritmo de nuestros pensamientos, por lo que si quieres cambiar la sociedad, primero debes cambiar tu forma de pensar” Albert Einstein.

1. Planteamiento del problema

El cambio en la actualidad es la única estrategia que permite a cualquier organización sobrevivir. (Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. 2006, 50) “la innovación tecnológica, los cambios organizativos y productivos [...] los mercados, los [...] nuevos competidores hacen hoy en día que las empresas estén en continuo cambio para permanecer en el mercado”. Generar procesos de adaptación rápidos tanto en el ámbito interno (estructura organizacional, procesos, recursos humanos) y externo (tecnología, innovación, etc.) son necesarios y recurrentes en esta dinámica donde no solo la supervivencia cuenta, sino también el cumplir con los objetivos empresariales a través de un buen desempeño laboral, buscando rentabilidad a través de niveles de productividad óptimos que le permitan cumplir con ese propósito.

Bajo esta premisa, lograr esa productividad empresarial será la consecuencia de múltiples acciones que se deben llevar a cabo en la organización, y serán consecuencia de “la relación que tendrán los recursos que se invierten frente a los resultados que se obtengan” («Productividad - Wikipedia, la enciclopedia libre» s. f.). Al hacer referencia a los recursos no solamente hablamos de los de capital (económicos y financieros), sino también de los recursos humanos, que conjuntamente y, con el uso de otros recursos, da origen a la productividad en la empresa, la cual dependiendo de su nivel alcanzado genera un mayor o menor impacto. En síntesis, inherentes a la productividad, los resultados y el capital humano (fuerza de trabajo) son variables claves e insolubles.

Con los considerandos expuestos, surgen dos variables, la una relacionada con el desempeño laboral y la otra sobre el clima organizacional existente en la empresa y que podría potencialmente incidir sobre los resultados alcanzados por la empresa. Sobre la base de la relación de las variables mencionadas, la empresa Datapro S.A., decidió efectuar un estudio que le permitiera determinar cuáles podrían ser los potenciales

factores que incidieron en los niveles de productividad alcanzados por la empresa en un determinado tiempo. Para efectos de este estudio se consideró el período 2015-2017.

Como elemento motivador del estudio, se tomó en consideración inicialmente los resultados alcanzados durante el período en mención, los que a juicio de los directivos no lograron cumplir con las metas establecidas, aspecto que significó un problema significativo que afectó principalmente su situación económica financiera y flujo de operaciones en general. Como ya se indicó, el recurso humano, es un factor decisivo en esta dinámica de resultados y por ende tiene que ver con el nivel de productividad alcanzado. Al ser así ameritaba saber qué aspectos incidieron en el desempeño laboral del colectivo de la empresa, tomando en consideración además la existencia de otros factores que conjugados dieron lugar a los resultados finales que la empresa obtuvo en ese período.

Sin lugar a dudas este estudio contribuyó no solo para conocer la realidad de la empresa, sino que además proporcionó información valiosa de cara a generar procesos de mejoramiento continuo que le permitan subsistir, mantenerse y crecer en el mercado.

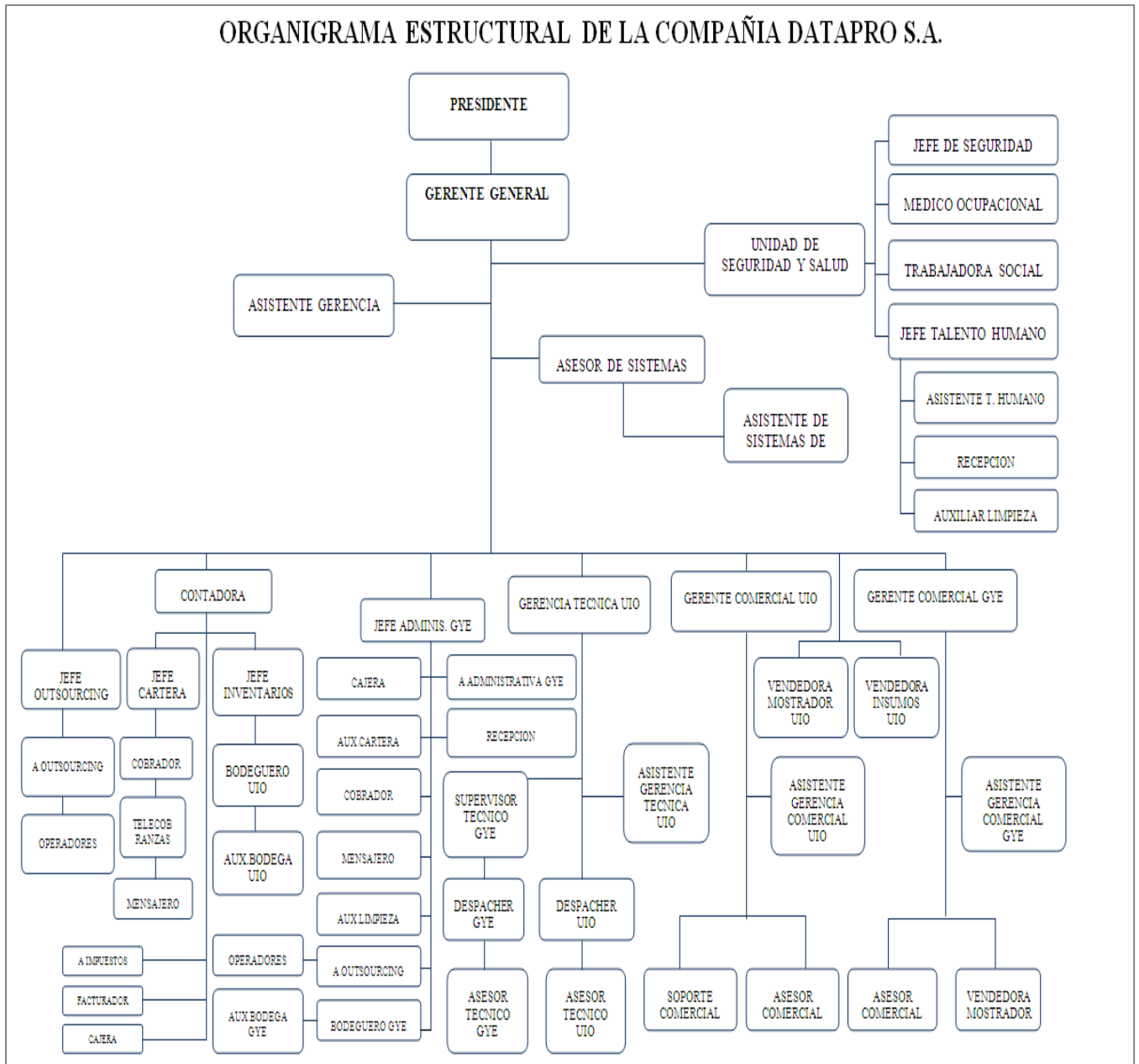
Como información general, podemos manifestar que la Empresa Datapro, fue constituida el 10 de octubre de 1990, en la ciudad de Quito – Ecuador, mediante escritura pública. El 1° de abril de 1996 se realizó la transformación de Datapro Cía. Ltda. (Compañía de Responsabilidad Limitada) en Datapro S.A. (Sociedad Anónima). Sus actividades principales están en el ensamblaje, distribución, alquiler y comercialización de copadoras, calculadoras, equipos periféricos y otros equipos de oficina; programación, materiales consumibles, accesorios y repuestos; y, la prestación de servicios de mantenimiento y reparación relativos a equipos de oficina.

Datapro S.A. inicio sus operaciones con una oficina principal en Quito con 10 empleados y en Guayaquil 3 años después con apenas 4 empleados, desde un inicio contó tan solo con las áreas indispensables para el servicio y atención al cliente. En función de las demandas de sus clientes, y para dar soluciones integrales a éstos, buscó un aliado estratégico externo, es así que producto de esta estrategia, aparece Canon empresa sólida y reconocida a nivel mundial líder en este tipo de requerimientos, esta coyuntura permitió iniciar una relación comercial que han perdurado a través del tiempo y se han visto favorecida con resultados gratamente satisfactorios para las dos partes en razón de que con el avance tecnológico los equipos de Canon han traído ventajas tecnológicas que Datapro S.A. ha podido introducir exitosamente a lo largo de estos años en el mercado ecuatoriano a nivel corporativo, distribuidores, mayorista y minoristas a nivel nacional.

Consolidada la alianza con Canon, Datapro S.A. se presenta como una empresa

con una proyección de crecimiento constante, hoy en día cuenta con la matriz en Quito y una sucursal en Guayaquil con una nómina de 111 colaboradores.

Ilustración 1
Organigrama Estructural de la Empresa Datapro S.A.



Fuente: Área de talento Humano de Datapro S.A.

1.1. Datos estadísticos relevantes sobre el problema

La toma de decisiones en el ámbito empresarial es un ejercicio diario y fundamental. Disponer de información organizada nos ayuda a visualizar de manera rápida y efectiva aspectos inherentes al crecimiento, desarrollo de la empresa, particularidades específicas referentes a sus diversos ámbitos económico, financiero, presupuestario y humano.

El análisis de los datos en definitiva nos permite “tomar decisiones o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas” («Análisis de Datos |» s. f., párr.1)

1.1.1. Indicadores de Productividad. Área Comercial

Múltiples son los indicadores de productividad que se podrían presentar y analizar en este estudio pero desde la perspectiva del objetivo principal que busca, y para dar sentido y soporte al problema ya enunciado tan sólo veremos unos datos del proceso comercial y dentro de este el subproceso de ventas el que a la postre nos da una idea si la empresa en un período determinado obtuvo o no beneficios comparados con los recursos invertidos, toda vez que existe el antecedente que a juicio de los directivos, como ya se indicó, no se cumplieron con las metas programadas.

Tabla 1
Indicadores programados y alcanzados período 2015 -2017. Empresa Datapro S.A

GRUPOS	CRECIMIENTO PROGRAMADO 2015 - 2017 PROMEDIO ANUAL	CRECIMIENTO ALCANZADO 2015 - 2017 PROMEDIO ANUAL	DIFERENCIA
VENTAS TOTALES	13%	9,9%	-3,05%
VENTA DE EQUIPOS	7%	6,08%	-1,42%
VENTA DE INSUMOS	7%	6,08%	-0,92%
VENTA DE ACCESORIOS Y REPUESTOS	25%	22,72%	-2,28%
SERVICIOS PRESTADOS	22%	20,64%	-1,36%

Fuente: SIIGO
Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 1, la empresa en ninguno de sus rubros de negocio alcanzó los estándares planificados.

Tabla 2
Empresa Datapro S.A. Ventas Totales. Período 2015 -2017

GRUPOS	2008	2014	2015	2016	2017
VENTA DE EQUIPOS			4.789.622,34	5.080.831,37	5.389.745,92
VENTA DE INSUMOS			3.051.084,36	3.236.590,28	3.433.374,97
VENTA DE ACCESORIOS Y REPUESTOS			355.664,00	436.470,86	535.637,05
SERVICIOS PRESTADOS			5.444.203,69	6.567.887,34	7.923.499,28
VENTAS NETAS	11.837.605,06	12.681.656,56	13.640.574,39	15.321.779,85	17.282.257,22
INCREMENTO PORCENTUAL DE VENTAS			7,13	7,56	12,33
CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL					9,95

Fuente: SIIGO

Elaboración: propia

Si bien es cierto que los estándares alcanzados no significaron pérdidas, tampoco contribuyeron a lograr una utilidad significativa que era lo que buscaba la empresa de cara a mantenerse en el mercado con un crecimiento sostenido. Como dato adicional, el rubro costo de ventas contrastado con el rubro de ventas netas, representó el 69% lo cual originó una reducción en la ganancia bruta de este período.

Tabla 3
Empresa Datapro S.A. Ventas de Equipos. Período 2015 -2017

GRUPOS	2014	2015	2016	2017
VENTA DE EQUIPOS		4.727.070,00	5.642.065,00	4.588.086,00
TOTAL		4.727.070,00	5.642.065,00	4.588.086,00
INCREMENTO PORCENTUAL DE VENTAS			19,36	(18,68)
CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL				0,34

Fuente: SIIGO

Elaboración: propia

Los equipos que tiene la empresa a la venta en su gran mayoría son de la marca CANON, entre los que se puede destacar Impresoras inyección a tinta; Impresoras láser; impresoras láser a color; Impresoras multifunción; Escáneres de documentos de alta Velocidad Este tipo de impresoras han tenido un gran éxito, ya que son la mejor opción dentro de una oficina tanto por la cantidad de impresiones como por su costo.

Tabla 4
Empresa Datapro S.A. Ventas de Insumos. Período 2015 -2017

GRUPOS	2014	2015	2016	2017
VENTA DE INSUMOS		2.840.111,00	2.597.319,00	2.771.678,00
VENTAS NETAS		2.840.111,00	2.597.319,00	2.771.678,00
INCREMENTO PORCENTUAL DE VENTAS			(8,55)	6,71
CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL				(0,92)

Fuente: SIIGO

Elaboración: propia

Se los conoce como insumos a todos los productos que necesita una impresora para su correcto funcionamiento, • Cartuchos • Tóner • Papel

Tabla 5
Empresa Datapro S.A. Ventas de Accesorios y Repuestos. Período 2015 -2017

GRUPOS	2014	2015	2016	2017
VENTA DE ACCESORIOS Y REPUESTOS		169.905,00	179.294,00	221.666,00
VENTAS NETAS		169.905,00	179.294,00	221.666,00
INCREMENTO PORCENTUAL DE VENTAS			5,53	23,63
CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL				14,58

Fuente: SIIGO

Elaboración: propia

Los accesorios complementan el buen funcionamiento de los equipos, depende de las necesidades propias de cada consumidor, se pueden destacar: Pedestales; Bandejas; Cilindros; Telillas; Kits de cauchos.

Tabla 6
Empresa Datapro S.A. Servicios Prestados. Período 2015 -2017

GRUPOS	2014	2015	2016	2017
SERVICIOS PRESTADOS		2.713.192,00	2.956.924,00	3.511.382,00
VENTAS NETAS		2.713.192,00	2.956.924,00	3.511.382,00
INCREMENTO PORCENTUAL DE VENTAS			8,98	18,75
CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL				13,87

Fuente: SIIGO

Elaboración: propia

Contrato de mantenimiento por mano de obra.- este tipo de contrato cubre únicamente la mano de obra, los repuestos corren por parte del cliente. Contrato de mantenimiento por mano de obra y repuestos: este tipo de contrato cubre los repuestos, excepto el cilindro. Contrato de mantenimiento por mano de obra y repuestos y

cilindro: en diferencia del anterior contrato, este cubre el cilindro que al ser un consumible y tener un tiempo de vida, tiene un alto costo.

1.1.2. Datos referentes a la plantilla de personal

Tabla 7
Empresa Datapro S.A. Plantilla de personal. Período 2015 -2017

EMPLEADOS/CATEGORÍA	2015			2016			2017		
	QUITO	GUAYAQUIL	TOTAL	QUITO	GUAYAQUIL	TOTAL	QUITO	GUAYAQUIL	TOTAL
COMERCIAL	39	16	55	37	18	55	37	18	55
TECNICO	18	8	26	17	8	25	15	8	23
ADMINISTRATIVO	25	11	36	24	11	35	21	12	33
TOTAL	82	35	117	78	37	115	73	38	111

Fuente: Área de Talento Humano

Elaboración: propia

La plantilla de personal se refiere al número de puestos y al personal que ocupa esos puestos, para alcanzar los objetivos de una organización. Es decir, la plantilla de personal implica la relación ordenada de los puestos y empleados., que la empresa necesita para cubrir sus objetivos. Cada puesto en particular, cumple un objetivo en concreto.

Tabla 8
Empresa Datapro S.A. Rotación Personal. Período 2015 -2017

CONCEPTO /MOTIVO	2015	%	2016	%	2017	%
MEJOR OFERTA SALARIAL	18	75	15	75	18	72
TERMINO CONTRATO	6	25	5	25	7	28
TOTAL	24	100	20	100	25	100

Fuente: Área de Talento Humano

Elaboración: propia

Si observamos el comportamiento de la plantilla en cuanto a su aspecto cuantitativo, en el contenido de la tabla 7 observamos que históricamente no existió mucha variación lo cual nos llevaba a pensar que es la plantilla normal que requiere la empresa. Pero a pesar de que el número de empleados no varía, lo que si nos llamó la atención es el contenido de la tabla 8 ya que en ella en función de los datos consignados, se observó que existe en promedio un nivel de rotación en cada año de alrededor un 20%, siendo la principal causa, alrededor del 70% la mejor oferta salarial en el mercado. De

cara a nuestro estudio ese fue un dato importante ya que se relaciona directamente con una de las variables de nuestro trabajo el clima organizacional.

Tabla 9
Empresa Datapro S.A. Edad Cronológica del personal en la empresa. Dato 2017

RANGOS (años)	N° empleados	%
19 - 30	19	17,50
31 - 40	41	36,67
41 - 50	27	24,17
51 - 60	19	17,50
61 - 70	5	4,17
TOTAL	111	100
Promedio Edad	41 años	

Fuente: Área de Talento Humano
Elaboración: propia

Sin lugar a dudas, la edad cronológica juega un papel importante en una empresa, determina características propias, en los niveles de percepción de las cosas, niveles y factores de motivación, intereses y aspiraciones personales y profesionales, etc. En el caso de este estudio arrojó datos sobre la percepción de los trabajadores de la empresa frente a las variables que se analizaron.

Tabla 10
Empresa Datapro S.A. Antigüedad del personal en la empresa. Dato 2017

RANGOS (años)	N° empleados	%
< = 1 año	11	10,00
2 - 6	24	21,67
7 - 11	34	30,83
12 - 16	14	12,50
17 - 21	18	15,83
22 - 28	10	9,17
TOTAL	111	100,00
Promedio Antigüedad	12 años	

Fuente: Área de Talento Humano
Elaboración: propia

En cuanto a las tablas precedentes, la número 9 y la número 10 presentan datos de la plantilla que fueron importantes al momento de analizar la curva de madurez de la empresa, ya que estos factores en el ámbito del clima organizacional orientan de alguna forma sobre cuál puede ser la percepción de un trabajador frente a factores internos de la empresa (horarios, niveles de cumplimiento, eficiencia, entre otros, y paralelamente determinar si un factor puede ser de motivación o no para el trabajador.

Sobre la base de esta realidad, la Gerencia General decidió actuar para identificar las potenciales causas que no permitieron alcanzar las metas fijadas, para ello, planteó un análisis de la gestión integral en los diferentes ámbitos de la organización (estructural, administrativa, financiera, comercial, logística, talento humano, entorno país, etc.). Las indagaciones preliminares, exceptuando las cifras económicas que ya se presentaron, permitió advertir ciertos aspectos comportamentales y motivacionales que podrían haber influido en los resultados. Conjuntamente con la Dirección de Talento Humano, se analizó datos preliminares sobre algunas variables relacionadas con este problema, donde se tuvieron los siguientes hallazgos. La existencia de dos acciones que la empresa ejecutó casi de manera simultánea. De una parte un estudio relacionado, realizado por el área de talento humano en el año 2015, sobre el sistema de compensación - remuneración de la empresa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores. (ver anexo 4)

Este estudio, mediante la aplicación de un cuestionario validado y realizado una prueba de consistencia interna, con un alfa de Cronbach de ,73, y que fue aplicado a 111 trabajadores, arrojó en síntesis los siguientes resultados:

El 56% opina que sistema de compensación existente en la empresa, no está técnicamente estructurado y no existe un reconocimiento formal al trabajo realizado por ellos (compensaciones adicionales)

El 90% no conocen los objetivos de la empresa.

El 74% espera una mejor oferta económica en el mercado laboral para abandonar la empresa.

El 86% de los trabajadores opina que la empresa si estaría en capacidad de pagar más a los empleados y trabajadores por el trabajo que realizan.

El 66% no considera viable planificar su futuro dentro de la empresa ya que la estabilidad laboral no está garantizada.

El 67% manifiesta que la empresa presenta un modelo de gestión rígido, no participativo, impositivo y con total orientación hacia los resultados.

El 54% de los trabajadores manifiestan que el desempeño y cumplimiento de los trabajadores es el básico, no se llevan registros de las actividades y su avance.

El 66% sobre el nivel real de compromiso que los empleados tienen con la empresa se advierte que es mínimo, no están dispuestos a sacrificar intereses personales frente a los institucionales.

El 44% no participa en los eventos promocionales que la empresa realiza; y

El 69% en su entorno social familiar nunca difunde las actividades que realiza la empresa.

De otra, la aplicación en el año 2014, de una encuesta no validada orientada a medir el clima organizacional con un total de 60 preguntas, que tomó como referencia de estudio las siguientes dimensiones: 1. Empresa; 2. Condiciones ambientales; 3. Ergonomía; 4. Posibilidades de creatividad e iniciativa; 5. Cooperación y trabajo en equipo; 6. Liderazgo; 7. Puesto de trabajo; 8. Remuneración; 9. Reconocimiento; 10. Comunicación. (ver anexo 5)

Los resultados que se obtuvieron en esa encuesta, en síntesis se resumen: siguientes resultados:

El 75% está búsqueda de mejoras personales y profesionales especialmente por factores remunerativos.

El 64% considera que la remuneración que perciben no compensa el esfuerzo invertido ni tampoco sirve como una herramienta de motivación.

El 70% no sabe a ciencia cierta cuál es su aporte real a la empresa y si su trabajo es realmente valorado.

El 60% no sabe cómo funcionan los sistemas de selección, capacitación, plan de desarrollo interno o plan de carrera.

El 55% considera que está sometido en unos casos a una supervisión intransigente sin la adecuada retroalimentación.

El 46% no conoce cómo se procede con el personal de nuevo ingreso; el mérito o no que tiene la antigüedad en la empresa

Finalmente un dato que se consideró válido mencionarlo de cara a los resultados obtenidos, es el referente a la situación económica que durante el período que abarcó el estudio enfrentaba el Ecuador. Según (Weisbrot, Johnston, y Merling 2017, 18), en su informe económico denominado “Una década de reformas: políticas macroeconómicas y cambios institucionales en Ecuador y sus resultados” de la CEPR, resaltaron que: en el 2015 el Ecuador estuvo a punto de sufrir una profunda recesión, frente a la cual el Gobierno Ecuatoriano adoptó medidas de optar una salvaguardia temporal para proteger la balanza de pagos, en virtud de las normas de la OMC, en respuesta al colapso de los precios del petróleo y a la apreciación del dólar. Esta medida permitió a Ecuador imponer aranceles a una serie de importaciones, incluido un arancel del 45% sobre los bienes de consumo final, [...] un arancel del 25% sobre cerámica, neumáticos, motos y televisores; y un arancel del 5% sobre los bienes primarios de capital. De 2014 a 2016, las

importaciones totales de Ecuador cayeron un 41,3% en términos de dólar, o una caída de 11.400 millones de dólares (alrededor del 12% del PIB). [...] Sin embargo, para estimar este impacto en el PIB, debemos considerar la disminución del volumen de las importaciones, en lugar de estimar su valor en dólares; pues también hubo una fuerte caída de los precios durante este período de colapso del petróleo [...] Ajustando la caída de los precios, la caída de las importaciones reales de 2014 a 2016 fue de alrededor del 21,2%, o alrededor del 6% del PIB anual (énfasis añadido)

Con los antecedentes expuestos, y estos elementos de información, se planteó como una alternativa de estrategia de mejora el realizar un estudio del clima organizacional o laboral de la empresa y determinar de ser el caso la incidencia que este pudo tener en el desempeño laboral de los trabajadores durante el período en análisis.

2. Objetivos de la Investigación

La pregunta central se resumió en: ¿Cuál es la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Datapro S.A.? Para dar respuesta a esta pregunta se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las causas operativas y comportamentales por las que no se han alcanzado las metas previstas para este período de acuerdo a la planificación de la empresa.
- Determinar el impacto de cada una de las dimensiones analizadas en el clima laboral frente a la variable de desempeño en las dos categorías mencionadas.
- Determinar en la variable desempeño laboral la naturaleza y complejidad de cada una de los componentes que intervienen en las dos categorías, y su nivel de incidencia e impacto en los resultados globales de la empresa.
- Determinar las causas que han mermado el valor organizacional del compromiso e integración entre los trabajadores en la correlación de las dos variables del estudio.

3. Hipótesis de la investigación

Aspecto fundamental dentro de cualquier estudio, (Espinoza Freire 2018, 122) “Las hipótesis son explicaciones tentativas de un fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones. Una hipótesis debe desarrollarse con una mente abierta y dispuesta a aprender, pues de lo contrario se estaría tratando de imponer ideas, lo cual es completamente erróneo”. Para otro autor (Castillo 2012, 68) “Una hipótesis no necesariamente tiene que ser verdadera”.

En este estudio se presentaron dos tipos de hipótesis afirmativas mutuamente excluyentes, y, que a su vez generaron un contraste estadístico. La hipótesis representada con el símbolo H1; y la hipótesis nula designada con el símbolo H0.

H1: El Clima organizacional incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa DATAPRO S.A.

H0: El Clima organizacional no incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa DATAPRO S.A.

4. Justificación de la investigación

Desde el punto de vista académico, el estudio planteado estuvo dentro de la línea de investigación que pertenece al Programa de la Maestría en desarrollo del Talento Humano planteado por la Universidad Andina Simón Bolívar: “Cultura organizacional, relaciones de poder y de trabajo”, cuyo objetivo es “analizar las peculiaridades de la cultura organizacional ecuatoriana y andina; la evolución y las transformaciones de los valores organizacionales y de las relaciones humanas y de trabajo dentro de las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector”.

Desde el punto de vista del potencial beneficiario, este estudio proporcionó información y elementos de juicio para que los directivos de la empresa Datapro S.A., determinen la validez de su modelo de gestión, en lo relacionado a la gestión del talento humano en aras de la consecución de sus objetivos. Adicionalmente, bajo el mismo esquema se entregaron lineamientos para realizar futuras intervenciones dentro de la empresa.

Desde el punto de vista del investigador, el estudio que se realizó aportó en gran manera al crecimiento personal y profesional, puesto que permitió poner en práctica información valiosa adquirida y aprendida durante los años de estudio en la Universidad en calidad de maestrante.

5. Viabilidad de la investigación

La investigación que se planteó realizar fue totalmente viable, la información era factible de obtenerla ya que se dispone de los medios tecnológicos y humanos para ello. La población estuvo delimitada, en este caso fueron los trabajadores de la empresa Datapro S.A. (Quito y Guayaquil), que tenían como mínimo de permanencia un año. El instrumento que se utilizó para el análisis de la variable de clima organizacional, en este caso fue un cuestionario validado, cuya aplicación se la realizó por el sistema de intranet de la empresa.

6. Consecuencias de la Investigación.

Cabe indicar que la investigación y sus resultados, no implicó para la empresa, el compromiso tácito para desarrollar acciones posteriores por parte de la empresa las que a su vez pudieran significar un factor de perjuicio para los participantes en el estudio. Por el contrario, esta información se la manejó con el carácter de reservada y sirvió como información básica para poder desarrollar actividades personales o grupales de mejoramiento continuo en los diferentes aspectos relacionados con la actividad laboral dentro de la empresa. Este proceso de investigación no fue invasivo, ya que previamente existió una etapa de sensibilización e información sobre el trabajo a realizarse, lo cual, a su vez, permitió que los participantes den la información con mayor nivel de veracidad. Finalmente, la empresa con el trabajo desarrollado estableció un espacio para mantener diálogos abiertos con los actores en busca de un mejoramiento continuo recíproco.

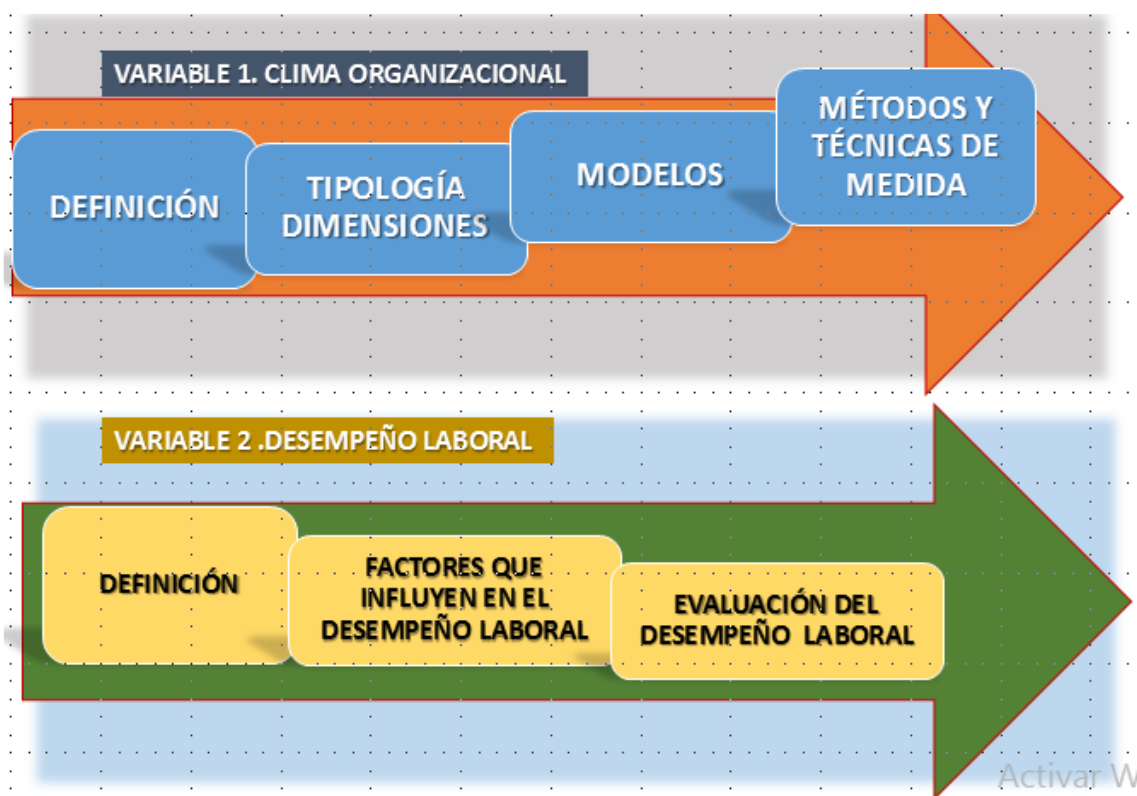
Capítulo Dos

Enfoque y marco conceptual

En términos generales dentro del proceso de la investigación, una vez realizado el planteamiento del problema es necesario presentar el argumento teórico que guiará el estudio. Su desarrollo nos permite identificar con precisión las variables y componentes (dimensiones) que serán analizadas. Esta actividad constructiva dará más formalidad a la investigación y además, hará que su comprensión sea mucho más fácil.

El desarrollo del marco teórico de este estudio se lo estructuró bajo el método de mapeo, 1su aplicación permitió organizar y edificar este constructo siguiendo un orden categórico e integrador de toda la información recopilada. El fundamento de su estructura tuvo como palafito los conceptos claves del estudio. De manera visual sería:

Ilustración 2
Mapa conceptual variables Clima organizacional y Desempeño laboral



Fuente y elaboración propias

Bajo estos lineamientos conceptuales definidos en cada una de las variables, se revisó literatura específica, y se soportó argumentalmente la construcción del marco teórico que guió el desarrollo de este estudio. Se procuró hacerlo de una manera lógica, coherente y conservando los principios conceptuales recogidos en esta fase inicial. En la literatura revisada, primó la revisión de temas alineados con el objeto de la investigación y con las características de la empresa. Como resultado de esta tarea se citaron una serie de casos que nos permitían ubicarnos y orientarnos en los temas de investigación, toda vez que esas realidades y resultados –análogos- sirvieron de soporte para consolidar los criterios tanto de las variables y sus dimensiones intervinientes en el estudio.

1. Marco teórico clima organizacional

1.1. Definición de clima organizacional

De las diversas fuentes de literatura referentes a temas organizacionales, el concepto clima es uno de los más controvertidos, y muchos investigadores teóricos incluso se cuestionan si de verdad existe el concepto de clima organizacional.

Independientemente de estos criterios, lo que si queda claro es que cuando se trata de estudiar la conducta organizacional, el clima organizacional es uno de los elementos que siempre estará presente.

Los conceptos de clima organizacional son diversos y a través del tiempo según los entendidos han ido evolucionando. Unos conceptos se centran en la características organizacionales valoradas a través de percepciones; y otros se centran en esquemas cognitivos donde predominan los factores individuales donde persona –situación interactúan.

Sobre la base de la literatura revisada, se estructuró un esquema resumen de los enfoques mencionados:

Ilustración 3
Principales postulados de los enfoques conceptuales del clima organizacional

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES			FACTORES INDIVIDUALES		
Principales postulados	autor	año	Principales postulados	autor	año
❑ Conjunto de características que describen una organización	Forehand y Gilmer	1964	❖ Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.	Schneider Hall	1972
❑ Define al clima como cualidad o propiedad del ambiente	Litwin	1968	❖ Significado psicológico de representaciones cognitivas, percepciones	Schneider	1975
❑ Clima es fenomenológicamente externo al actor, está en la mente del observador	Taigiuri	1968	❖ Percepción multidimensional por parte de los miembros de una organización sobre el sistema organizacional	Evan	1976
❑ Proceso psicológico que interviene en el comportamiento y característica de las organizaciones	Litwin	1968	❖ Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico del individuo	James Sell	1981
❑ Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales	Friedlander Margulies	1969	❖ Síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización.	De Witte De Cock	1986
❑ Clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización. Percepción de las variables objetivas y de los procesos organizacionales.	Campbell Dunnette Lawler Weick	1970	❖ Descripciones individuales del marco social o contextual de la cual forma parte la persona	Rousseau	1988
			❖ Percepciones compartidas de políticas prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales	Reichers Schneider	1990

Fuente: Chiang y Núñez 2010

Elaboración: propia

Bajo estos considerandos, de una perspectiva cronológica, entre otros conceptos tenemos:

(Ekvall (1983) citado en Chiang et al.2010, 34) desde una perspectiva individual deduce que “el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones.”

(Del Pulgar, L. 1999, 58) menciona que “El clima laboral se trata de un elemento de diagnóstico de actitudes y conductas que afectan la vida de la organización. Tiene su origen en las interacciones que se produce entre los individuos y el entorno. Es externo al individuo y distinto de la cultura corporativa, así que podemos afirmar que el clima laboral es tanto una propiedad del individuo como una variable del sistema que tiende a integrar individuo, grupo y organización”.

(Bager, A. 2005, 77) considera que “El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”.

(Méndez, C. 2005, 108) “El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

(Rubio, Elena 2006, párr.1) considera que el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

(Gan, F. y Berbel, G. 2007, 180) considera al clima como “el conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización; se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”, refleja la cultura”.

(Chiang et al. 2010, 36) afirman que: “el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen. Los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc.”.

Independientemente del concepto y su orientación (Brunet, Luc. 2011, 13) presenta lo que a su juicio son características propias del concepto de clima . Será el lector o el investigador quien de acuerdo a su objetivo concreto de validez a estos rasgos conceptuales.

Ilustración 4 Características conceptuales del clima organizacional



Fuente: (Brunet, Luc. 2011)

Elaboración: propia

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular y único en cada una de las organizaciones, lo cual le dota de características propias, análogas a lo que puede significar la personalidad de un individuo, la cual influye en mayor o menor grado en el comportamiento laboral.

1.2. Dimensiones del Clima organizacional

Los conceptos sobre clima organizacional, expresados por los diversos autores son el punto de partida para ser utilizados en estudios específicos por diversos investigadores.

Para que puedan tener validez en su contenido, tienen que ser medidos, por ello inserto en el concepto existen factores o características susceptibles de ser medidas, a esto

se denomina en el argot técnico dimensiones, que permiten describir y operativizar el clima con precisión para poder ejecutar una intervención eficaz de mejora en caso de ser necesario. Por eso se hace necesario conceptualizar las dimensiones de cada variable en función de la orientación que van a tener dentro del estudio.

Conceptualizando a las dimensiones, (Caraveo 2004, 84), manifiesta que las dimensiones del clima organizacional son las “características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”.

Cada autor, defiende la validez de su concepto a través de la operacionalización de sus variables y dimensiones y sobre las cuales han elaborado sus instrumentos de recolección de información (cuestionarios).

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Un esfuerzo por sintetizar las dimensiones fue la realizada por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), quienes luego de revisar la literatura existente describieron cuatro dimensiones principales de clima en las organizaciones: 1) Autonomía Individual; 2) Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada; 3) Orientación hacia la recompensa; 4) Consideración, afecto y apoyo. Para el año de 1976, Payne y Pugh luego de una revisión similar añadieron una quinta, denominada orientación hacia el desarrollo (Chiang et al. 2010, 56-57). En síntesis, alrededor de estas dimensiones, y con distintos y similares nombres, cada autor al conceptualizarlas, determina el significado y su alcance y por ende, su nivel de medida.

Múltiples son los autores, pero en este estudio, la revisión literaria se centró en los considerados principales, así tenemos a Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor. Como aporte, en una primera aproximación de sintetización tenemos:

Tabla 11
Cuadro comparativo de dimensiones de clima organizacional. Varios Autores

N°	likert	litwin & stringer	shneider & bartlet	pritchard & karasick	halpin & crofts	crane	moos & insel	browers & taylor	brunet
1	estilo de autoridad								
2	esquemas motivacionales			motivación				motivación	
3	comunicaciones							comunicación	
4	procesos de influencia		implicación con los nuevos empleados	relaciones sociales	confianza consideración intimidad; espíritu actitud distante	consideración		recursos humanos	
5	proceso de toma de decisiones	riesgos y toma de decisiones		centralización de la toma de decisiones				toma de decisiones	
6	proceso de planificación					misión e implicación	implicación;		
7	procesos de control						control		
8	objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	responsabilidad	grado de satisfacción general	rendimiento; estatus	desempeño; importancia de la producción, obstáculos	cohesión	tarea; claridad presión cohesión		
9		estructura	estructura	estructura		estructura	confort		grado de estructura que impone el puesto
10		remuneraciones		remuneración					recompensa
12		apoyo patronal	apoyo	apoyo			apoyo		apoyo
13		conflicto	conflicto	conflicto y cooperación					
15			autonomía de los empleados	autonomía		autonomía	autonomía		autonomía individual
16				flexibilidad e innovación			innovación	apertura a cambios tecnológicos	

Fuente: (Sandoval, María 2010, 78-82)

Elaboración : propia

1.3. Modelos de Clima organizacional

Los modelos en términos generales son esquemas o marcos de referencia que sirven como guía, que tamizan conceptos abstractos con el propósito de analizar, describir, explicar fenómenos de distinta naturaleza.

Según Chan, 1998, citado en (Chiang et al. 2010, 74), expresa que se pueden distinguir tres clases de modelos: 1) Aditivos; 2) Mediadores; y 3) Interactivos.

1.3.1. Modelos Aditivos

Consideran a las variables de manera independiente, y por ende éstas influyen de manera directa y acumulativamente en los resultados. Es decir se suman al final del proceso. El uso de este modelo presenta una limitación en el sentido que al tener un trato independiente no permite captar los diferentes tipos de relaciones multinivel y de nivel cruzado.

1.3.2. Modelos Mediadores

El clima bajo este modelo actúa como un catalizador. Se asume que algunas variables ejercen su influencia de modo indirecto, afectando en principio a otras variables más directamente relacionadas con los resultados. El clima más que actuar sobre los comportamientos organizacionales, lo hace sobre las condiciones de las variables que afectan esos comportamientos.

1.3.3. Modelos Interactivos

Son más complejos debido al nivel de interrelación de cada variable con otras. Asumen que el clima no solo influye, sino a la vez puede ser influido. Las variables en estos modelos pueden ser utilizadas indistintamente como variables dependientes o independientes.

Aspectos en común que tienen estos modelos es la reciprocidad de relaciones que existen entre las variables. El problema en este tipo de modelos es que se tiene que tener un conocimiento preciso de los efectos entre las variables en el ámbito de la estructura, procesos y los resultados.

Como lo expresan (Tushman y Nadler 1980 citado en (Chiang et al. 2010, 74), “se trata de establecer un modelo organizacional de la interacción entre el individuo y la organización, de manera que se indiquen cuáles son las relaciones existentes entre la estructura y procesos organizacionales y las actitudes y comportamientos de los individuos de la misma organización, y entre el clima que emerge de la interacción y su entorno organizacional y humano”

Finalmente, es necesario tomar en consideración que las mismas variables pueden influir de modos diferentes sobre distintos niveles específicos de la realidad organizacional.

1.4. Principales modelos utilizados en la medición del clima organizacional

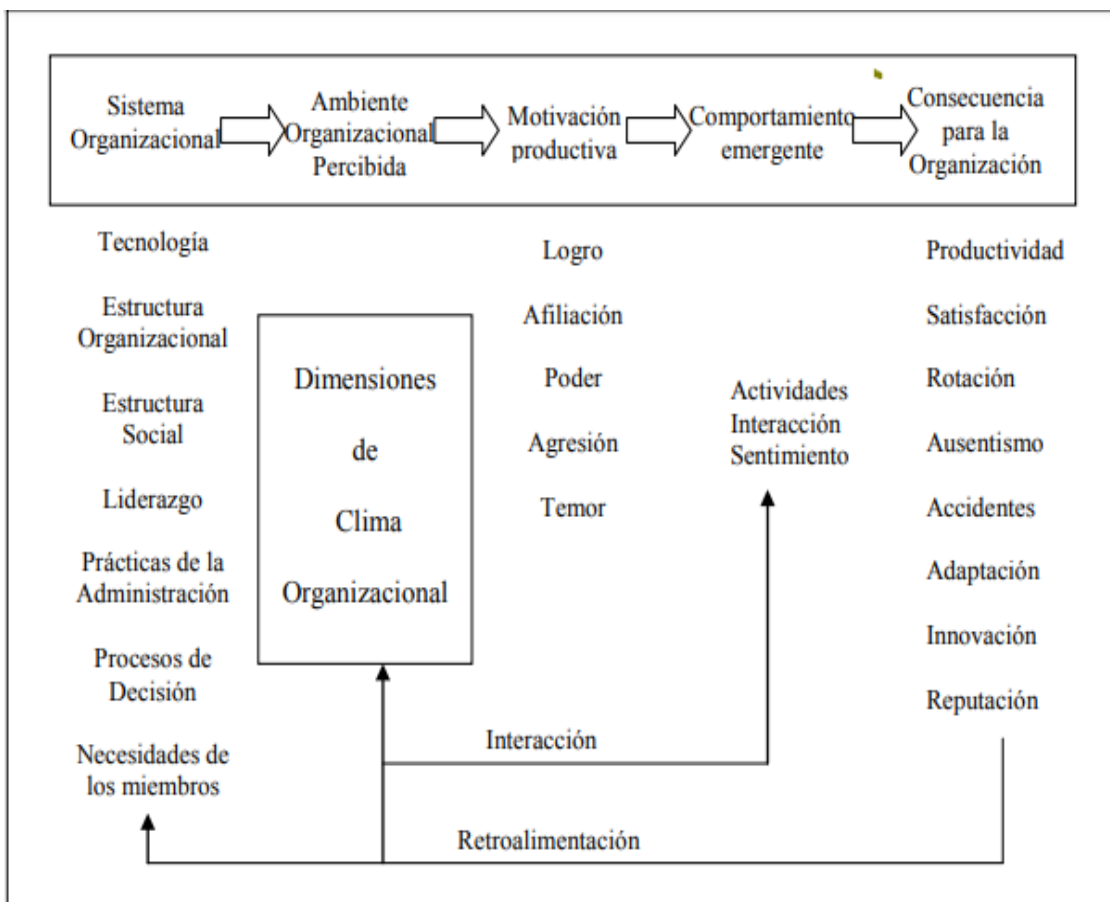
Referencia básica son los modelos de Rensis Likert y George Litwin. El primero propuso un sistema de gestión participativa al cual se le denomina SISTEMA IV; y el segundo, influido por la teoría de motivación de David Mc Clelland, propuso un instrumento de medición de la percepción del clima organizacional acerca del liderazgo de la empresa y de sus características. Posteriormente este autor conjuntamente con Stringer propusieron un cuestionario el cual en la actualidad se lo utiliza en las empresas para medir el clima organizacional.

1.4.1. Modelo de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland quien propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro. Su investigación lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano que puede distinguirse de los demás. Además sostiene que las personas con alto sentido del logro, se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que las van a poder alcanzar, para ellos el dinero es una medida de actuación, no de seguridad económica, de igual manera la retroalimentación les sirve para medir su actuación como logro personal, mas no como reconocimiento, y finalmente manifiesta que este tipo de personas, son importantes para las organizaciones, aunque no son eficaces, a veces les falta habilidades humanas y tolerancia para ser gerentes eficaces en la empresa.

En síntesis, Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional. Litwin y Stringer proponen el siguiente esquema de clima organizacional

Ilustración 5
Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: (Goncalvez citado en Ramos, Diana 2012, 88)

Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

Litwin y Stringer proponen un marco teórico para estudiar el clima en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa.

Tabla 12
Dimensiones del modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

N°	Dimensión	Considerandos
1	Estructura	Percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.
2	Responsabilidad	Percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.
3	Recompensa	Percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo
4	Desafío	Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos
5	Relaciones	Percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados
6	Cooperación	Percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
7	Estándares	Percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
8	Conflictos	Percepción de los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja
9	Identidad	Percepción de los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

Fuente: (Sandoval, María 2010)

Elaboración: propia

Posteriormente, otros investigadores –como Herbert Meyer– han utilizado el cuestionario de Litwin y Stringer y le han hecho algunas modificaciones. Meyer, agrupó las dimensiones en seis: 1) Conformidad con restricciones; 2) Claridad organizacional; 3) Espíritu amigable y de equipo; 4) Responsabilidad; 5) Estándares; y 6) Recompensa.

1.4.2. Modelo de Likert

Rensis Likert sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima, influyen tres tipos de variables, las cuales las denomina de la siguiente manera:

1.4.2.1. Variables causales.

Son variables independientes que incluyen a aquellas que sólo pueden ser cambiadas por la organización y por los directivos, en las que se incluyen estructura de la empresa, políticas y normas, toma de decisiones, estrategias, liderazgo, etc.

1.4.2.2. Variables intervinientes o de intervención

Reflejan el estado interno de una empresa, como por ejemplo, la motivación, las actitudes, la comunicación.

1.4.2.3. Variables finales

Son dependientes de las dos anteriores, refiriéndose a los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, costos, etc.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, estructura de la empresa y comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa y ésta en la percepción del empleado. Las percepciones influyen en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada, el concepto y objetivos de la misma. Las percepciones también influyen en la motivación de las personas, y sobre ella su propia actitud [de las personas] la que a su vez son determinadas por sus expectativas y sus percepciones. Las fuerzas motivadoras influirán en el comportamiento de la persona, que influye en la producción, ganancias y ventas de la empresa.

Rensis Likert, en su cuestionario, considera ocho dimensiones para medir el clima organizacional:

Tabla 13
Dimensiones del modelo de clima organizacional de Rensis Likert

N°	Dimensión	Considerandos
1	Estilo de Autoridad	Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.
2	Esquemas motivacionales	Método de motivación utilizado en la empresa.
3	Comunicación:	Se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación
4	Proceso de influencia	Métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización
5	Proceso de toma de decisiones	Forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución
6	Proceso de Planificación	Modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.
7	Proceso de control	Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.
8	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Métodos utilizados para medir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado

Fuente: (Sandoval, María 2010)

Elaboración: propia

Con respecto a los resultados de la medición del clima, Likert los compara con los cuatro tipos de sistemas de gestión, los cuales se mencionan a continuación:

Sistema I: Autoritario

- la dirección no tiene confianza en sus empleados,
- las decisiones son tomadas en los niveles altos de la empresa y se distribuyen siguiendo una línea formal.
- Los empleados trabajan dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad.
- La comunicación es en forma descendente, el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas;
- no hay trabajo en equipo.

Sistema II: Paternalista

- la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior.
- El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza “maestro esclavo”, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario.
- La percepción que tienen los empleados parece ser estable, y sus necesidades parecen estar cubiertas, mientras respeten las reglas de juego establecidas en la empresa.

Sistema III: Consultivo

- existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones,
- las decisiones se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas.
- El clima es de confianza;
- la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

Sistema IV: Participativo

- Este es el óptimo sistema de gestión.
- el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en toda la empresa.
- Los directivos tienen completa confianza en sus empleados.
- La comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral. prima la confianza, la identificación con la empresa.
- Los empleados están motivados por la participación.
- Existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los empleados.
- lo consideran como el sistema que promueve la formación de grupos altamente eficaces.
- es el ideal para una organización orientada a la persona y a los beneficios.

1.5. Métodos y técnicas utilizados en la medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional no es una actividad simple. Es compleja, enfrenta problemas relacionados con múltiples causas originados unos en los instrumentos de medición en cuanto a su fiabilidad y validez.

Las decisiones sobre cual método utilizar dependerá de factores como el tiempo, del personal, presupuesto, etc.

Para evitar o solucionar estos problemas, (Chiang et al. 2010, 121) recomienda precauciones de orden metodológico. Primera, definir cuál será la unidad de medida; Segunda, los instrumentos que se van a utilizar tomando en cuenta si es individual, grupo, u organización; Tercera, los análisis estadísticos, la fuente y el análisis mediante el uso adecuado de los procedimientos estadísticos; y Cuarta, evitar la inadecuación de los diseños es decir la falta de investigación experimental y longitudinal. Se necesita saber cuáles son los niveles en que se producen las diferencias y las condiciones que las determinan.

En cuanto a los instrumentos más utilizados en la medición del clima organizacional tenemos a la observación externa con el apoyo de entrevistas y los cuestionarios.

2. Marco Teórico Desempeño laboral

2.1. Definición de Desempeño laboral

Según (Chiavenato, I 2000, 359) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Este concepto, relaciona el logro de los objetivos planteados y los recursos utilizados en ello; permite advertir que se presentarán variaciones de trabajador a trabajador, ya que en este influyen múltiples componentes aptitudes, actitudes, nivel de capacitación, motivaciones, supervisión, y factores situacionales, y el rol laboral que cumple en la empresa. Por este motivo, los encargados de la gestión de recursos humanos, orientan sus esfuerzos a obtener el mejor desempeño y productividad posible de los empleados que trabajan para la organización.

Según (Bohórquez, citado en Araujo y Guerra, 2007, 140) se entiende por desempeño laboral el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Según (Stoner 1994, citado en (Araujo, M. y Guerra, Martin 2007, 140) definió al desempeño laboral como “la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Lo que conlleva a pensar que la base de esta definición es la ejecución de las tareas de forma eficiente por parte de los empleados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2. Factores que influyen en el de Desempeño laboral

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo, en equipo y capacitación para el trabajador.

Según (Quintero, Africano, y Faría 2008, 40), se pueden identificar en la empresas en general ciertos factores que se encuentran relacionados en inciden de manera directa en el desempeño laboral. Entre otros, tenemos:

Satisfacción hacia el trabajo

Entendido como el conjunto de sentimientos positivos o negativos por los cuales el empleado percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes.

Autoestima

Se refiere al concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, y el cual le va permitir adaptarse dentro de una organización y buscar un reconocimiento en el equipo de trabajo y generar satisfacción laboral con su desempeño laboral.

Trabajo en equipo

Factor influyente en el desempeño laboral porque cuando los trabajadores se reúnen para conformar un equipo con el objetivo de satisfacer un conjunto de necesidades, se generan relaciones de cohesión y uniformidad entre los miembros mejorando el ambiente dentro de la organización.

Motivación

Se la entiende como la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo. Lo cual si se enlaza con la dinámica empresarial; este factor da la base del desempeño y controla que se cumpla o no una tarea.

2.3.Evaluación del desempeño laboral

Según (Amorós, Eduardo 2007, 171) define a la evaluación del desempeño laboral como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo

Según (Werther, Jr, William, B., y Keith, Davis 2000, 231), “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna

2.3.1. Métodos para la evaluación del desempeño laboral

Los métodos usualmente utilizados para la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, tienden a evitar la carga de subjetividad que en sus estimaciones puede caer el evaluador. Existen diferentes modelos de evaluación, entre otros podemos citar:

2.3.1.1. Escalas

Cada factor se representa mediante una gráfica o escalones que van de menos a más y viceversa. El escalonamiento se lo puede realizar con descripciones de objetivos (óptimo, bueno, malo, etc.); o en su defecto de manera numérica.

2.3.1.2. Lista

Es una relación de frases breves que describen las actitudes y aptitudes de los clasificados de las cuales los calificadores van escogiendo de acuerdo a lo observado en el trabajador evaluado.

2.3.1.3. Comparaciones Binarias

Consiste en comparar a cada individuo con todos los demás de un grupo determinado, para cada uno de los factores.

2.3.1.4. Selección Forzada

Se compone de listas de frases descriptivas, divididas en grupos de cuatro o cinco, combinadas de tal manera que el evaluador debe elegir una de ellas (la más descriptiva) aunque no se ajuste a la realidad.

2.3.1.5. Incidentes Críticos

Se basa en el análisis del comportamiento individual en el trabajo, por considerarse que no es conveniente establecer criterios valorativos al margen de este comportamiento.

2.4. Casos de investigaciones análogas al estudio

Reforzando el criterio de realizar el estudio bajo los parámetros establecidos, se presentó investigaciones similares que orienten y consoliden los criterios técnicos y operativos del trabajo.

Caso 1.

Tabla 14
Compendio del estudio clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago

Tema:	Clima organizacional y Desempeño laboral del personal Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. (Quintero, Africano, y Faría 2008)
Objetivo:	Desarrollar con el personal de dicha empresa un Diagnóstico sobre Clima organizacional y el Desempeño laboral concretamente en el empresa VADECOL de la Ciudad de Ojeda.
Problemática:	Alto estrés laboral que existe en la empresa, sumado a ello la inexistencia de una estructura organizacional adecuada, supervisión intransigente, sistemas de remuneraciones deficientes, toma de decisiones centralizadas, ambiente de incertidumbre y conflictos internos
Interrogantes:	“¿Qué elementos del clima organizacional inciden en la eficacia de los trabajadores de la empresa VADECOL que afecten el desempeño laboral?; ¿Es importante el análisis del clima organizacional en esta organización?”
Unidad de Análisis:	La población total de 82 individuos todos pertenecientes a la empresa VADECOL con sede en la Ciudad de Ojeda, Municipio de lagunillas del Estado Zulia. De esta población se tomó una muestra de 45 personas
Metodología:	Encuesta a través de un cuestionario el cual estaba conformado por 36 ítems, cada uno con cinco (5) alternativas de respuesta, el que previo a ser aplicado se lo validó en una prueba piloto con el concurso del 25% del personal de la muestra escogida. El procesamiento de la información se la hizo mediante el uso de herramientas de la estadística descriptiva, análisis de frecuencias absolutas y relativas y el promedio aritmético o media.
Resultados	Se concluyó que es importante su estudio en la empresa VADECOL, y para ello, variables a ser consideradas son: <i>comunicación, motivación, satisfacción en el trabajo, autoestima, trabajo en equipo, capacitación, aspectos de la estructura orgánica funcional, relaciones interpersonales.</i> Ratifican finalmente que el clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores de la empresa, y por ende repercute en los niveles de productividad a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. (énfasis añadido)

Fuente: (Quintero, Africano, y Faría 2008)

Elaboración propia

2.4.2. Caso 2.

Tabla 15
Compendio del estudio. Relación Entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado

Tema:	Relación Entre el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. (Walter Arias, Gabriela Cáceres, 2014).
Objetivo:	Analizar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa de la ciudad de Arequipa, bajo la premisa de que entre ambas variables existen relaciones positivas y significativas. Analizar las dimensiones de la satisfacción laboral y del clima organizacional en función del sexo de los trabajadores, su tipo de formación profesional y el área de trabajo en la que se ubican.
Unidad de Análisis:	Muestra 45 trabajadores, 25 varones (55,6%) y 20 mujeres (44,4%) de 18 a 47 años de edad, con una edad promedio de 35,11 y una desviación estándar de $\pm 12,02$. Asimismo, 31,1% tiene formación técnica superior y 68,9% tiene formación universitaria. El 31,1% trabaja en el área administrativa, 17,8% en el área de ventas y 51,1% en el área de operaciones
Metodología:	Diseño correlacional. El Perfil Organizacional de Likert (POL) consta de 25 preguntas con cinco alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca) que se puntúan de 5 a 1 y que ofrecen un puntaje total y puntajes parciales en función de seis dimensiones. <i>Responsabilidad, Estándares, Claridad, Reconocimiento, Espíritu de Equipo, Flexibilidad.</i> (énfasis añadido)
Resultados	Existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada.

Fuente: (Walter Arias, Gabriela Cáceres, 2014).

Elaboración propia

2.4.3. Caso 3.

Tabla 16
Compendio del estudio. Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora Comercial Mexicana sucursal Mega

Tema:	Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora Comercial Mexicana sucursal Mega. (Pilar Ortiz Serrano, Lirios Cruz García, 2008)
Objetivo:	Comprender la relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral dentro de la empresa Comercializadora Comercial Mexicana sucursal Mega.
Problemática:	
Interrogantes:	¿Es favorable el clima laboral y la satisfacción laboral en la empresa comercializadora?
Unidad de Análisis:	Muestra, participaron en este estudio 30 trabajadores de la empresa Comercial Mexicana, de los cuales 14 son de sexo femenino y 16 del sexo masculino, oscilan en una edad aproximada de los 25 a los 35 años de edad.
Metodología:	El instrumento está compuesto por 47 ítems, los cuales miden factores como; sentirse parte de la empresa, la relación entre trabajador y jefe, conocimiento del área de trabajo, satisfacción con el área de trabajo, satisfacción con el trabajo que desempeña, trabajo en equipo, si cuenta con la información necesaria sobre su área de trabajo, etc. Cada aseveración tenía cuatro opciones de respuesta que van desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. La confiabilidad del instrumento se obtuvo con un alfa de Cronbach de .85 (énfasis añadido)
Resultados	Se pudo observar que tanto hombres como mujeres se sienten satisfechos con su puesto de trabajo, la identidad con la empresa, el apoyo que reciben de otras áreas, con el trato que reciben dentro de la empresa, los beneficios y obligaciones que se le atribuyen.

Fuente: (Pilar Ortiz Serrano, Lirios Cruz García, 2008)

Elaboración propia

De lo observado en estos tres casos presentados como ejemplos, se puede colegir que de acuerdo con el objetivo planteado para el trabajo de investigación, que variables como clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral, de manera usual son objeto de estudio en las organizaciones. Se advierte que sus interrelaciones inciden en mayor o menor medida dependiendo el caso, en los niveles de resultados y productividad de las organizaciones.

2.5. Consideraciones teóricas específicas del estudio

Si bien es cierto que este tipo de análisis en la actualidad pueden ser de “tratamiento común” en las organizaciones, es fundamental personalizar su estudio para

cada organización, ya que las dimensiones que se apliquen en cada caso dependerá de la naturaleza de la organización en su conjunto, es decir deberá estar alineado a su direccionamiento estratégico, objetivos corporativos, metas, así como a objetivos operacionales. Además hay que tomar en cuenta que el recurso humano a quien se le aplica estos instrumentos como ser humano son únicos en su existencia y determinación.

Con la revisión de toda la literatura y complementariamente de los casos, se ratificó que el estudio que se desarrolló en la empresa Datapro S.A., fue válido ya que presentó como soporte filosófico y conceptual los argumentos científicos probados sobre esta temática; y con la personalización en la parametrización de las variables y dimensiones permitió cumplir con los objetivos previamente determinados.

Como aspectos relevantes de la construcción marco teórico de este estudio se menciona:

El enfoque de la definición de clima organizacional de este estudio se alineó al de las las características organizacionales, valoradas a través de las percepciones donde se supone que predominan los factores situacionales u organizacionales. (Chiang et al. 2010, 28)

Para el caso de este estudio, se adoptó como definición (Caligiore, C., Diaz, Irene, y Díaz, Juan, 2003, 24) “El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de una organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”

El modelo de clima organizacional que se adoptó es de tipo interactivo ya que si bien las variables fueron consideradas como independientes, el alcance de la investigación es de tipo correlacional, es decir existe una interacción entre el individuo y la organización el que se traduce en un comportamiento individual que a su vez origina un nivel de desempeño laboral.

El modelo que sustentó el estudio es el de Litwin y Stringer, que está alineado al concepto adoptado, relevante en su perspectiva es el de considerar al clima organizacional como un filtro por el cual pasan todos los componentes del sistema de la organización, lo cual a su vez permite medir como es percibida la organización por los individuos. El clima impacta sobre las motivaciones de éstos y sobre su comportamiento el cual repercute a su vez como ya se indicó, sobre el nivel de productividad de la empresa. En cuanto a las dimensiones de esta variable de clima organizacional, la tabla 11 de este estudio resume la de los diferentes autores de una manera general. Sobre esa base, se

realizó un ejercicio inicial de selección y alineación general de las dimensiones en función de las variables consideradas, clima organizacional y desempeño laboral, no existiendo una discriminación específica en función del estudio en particular. Los resultados iniciales se observan en la ilustración 8

Ilustración 6
Dimensiones de las variables de clima organizacional y desempeño laboral.
 Varios autores



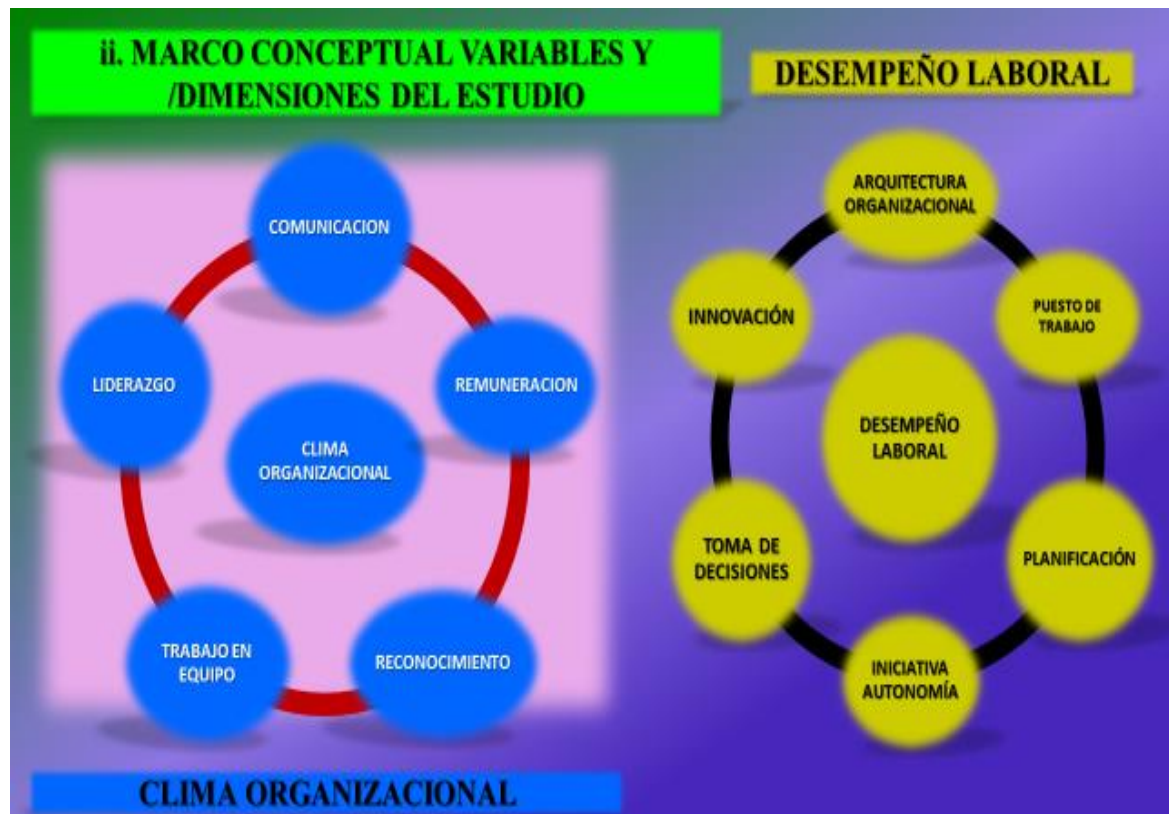
Fuente: (Sandoval, María 2010, 78-82)

Elaboración : propia

Sobre la base de esta información, se completó el ejercicio y se seleccionó en función de las características específicas del estudio y la realidad organizacional, las dimensiones que servirían para operacionalizar las variables y posteriormente describirlas en un cuestionario a ser aplicado en la empresa para efectuar la medición respectiva. El resultado alcanzado se lo presenta en la ilustración 9.

Ilustración 7

Variables y dimensiones del estudio de clima organizacional de la empresa Datapro S.A.



Fuente: (Sandoval, María 2010, 78-82)

Elaboración : propia

2.6. Marco conceptual (conceptos complementarios)

En este apartado se presentó una definición de todas las dimensiones de las dos variables en estudio, clima organizacional y desempeño laboral. Para la variable Clima organizacional tenemos las siguientes dimensiones

a) Comunicación

“Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. Los distintos tipos de comunicación y los canales por donde viaja esta, son imprescindible para un eficaz desempeño. De igual forma se precisa de una

fluidez de información en los distintos niveles de dirección en la estructura” (Saborit y Ravelo 2010, 23).

b) Reconocimiento

“El reconocimiento en el trabajo, según Gitman, McDaniel, y Mascaró Sacristán (2007) es una retroalimentación, y también es poder motivar y dar el refuerzo positivo a los empleados porque éstos necesitan conocer que están realizando un buen desempeño y las aportaciones que hacen a la organización tienen valor para los administradores de la misma”

c) Remuneración

“Se entiende por remuneración al total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Es necesario mencionar que en la actualidad se ha venido registrando una notable tendencia a la ampliación del salario base con una serie de sueldos adicionales, mismos que han elevado el monto de la remuneración total del trabajador”. (Urquijo y Bonilla 2008, 25-6)

d) Liderazgo

“El liderazgo [es] una habilidad que influye en un grupo de individuos para lograr la realización de metas y apoyar en la satisfacción de las necesidades de los miembros del equipo”(Robbins, Enríquez Brito, y García 2009, 385). De otra parte, [...] “el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo” (González, Federico s. f.).

e) Trabajo en equipo

“Un equipo es un grupo de seres humanos que se reúnen y trabajan en conjunto para alcanzar una meta en común. Es un método de trabajo colectivo “*coordinado*” en el

que los participantes intercambian sus experiencias, *respetan* sus roles y funciones. Para esto, el equipo debe mantener una organización que le permita conseguir sus objetivos (Mujica y Rodríguez, s. f., 3; el énfasis me pertenece).

Para la variable desempeño laboral tenemos las siguientes dimensiones:

f) Arquitectura organizacional

Se la puede definir como “Disciplina que provee conceptos, modelos e instrumentos a las organizaciones para afrontar los retos que representa la articulación de las áreas estratégicas y los procesos de negocios con las áreas de TI, con lo cual es posible generar mayor valor, mejorar el desempeño, la comunicación y la integración en las empresas, que finalmente llevarán a la creación de ventaja competitiva mediante el apoyo efectivo para el cumplimiento de las estrategias y objetivos establecidos en el negocio”(Arango, Martin, Londoño, Jesús, y Zapata, Julian 2010, 111)

g) Puesto de trabajo

(Peña, Manuel 1990, 28) puesto de trabajo es "la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales” .Una definición más transversal sería “*un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización*, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”(Mondy, Noe, y Mondy 2010, 92).

h) Planificación

La planificación es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.(Palacios, Luis 2018, 3)

i) Iniciativa/Autonomía

“Esta competencia se refiere, por una parte, a la adquisición de la conciencia y aplicación de un conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas, como la responsabilidad, la perseverancia, el conocimiento de sí mismo y la autoestima, la creatividad, la autocrítica, el control emocional, la capacidad de elegir, de calcular riesgos y de afrontar los problemas, así como la capacidad de demorar la necesidad de satisfacción inmediata, de aprender de los errores y de asumir riesgos” .(Agencia Andaluza de Evaluación s. f.). Otro concepto, señala que La autonomía emocional se puede entender como un concepto amplio que incluye un conjunto de características y elementos relacionados con la autogestión personal, entre las que se encuentran la autoestima, actitud positiva ante la vida, responsabilidad, capacidad para analizar críticamente las normas sociales, la capacidad para buscar ayuda y recursos, así como la autoeficacia emocional. (Alzina y Escoda 2007, 71)

j) Toma de Decisiones

“Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.” (Tarcica y Masis 2013, 117)

k) Innovación

“La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”(Ortega 2011, 179)

Con todo lo que se expuso en este capítulo, se trató generar un proceso de inmersión en el conocimiento existente y vinculado con el planteamiento del problema de este estudio.

Académicamente este capítulo sirvió para el desarrollo de capacidades del investigador en actividades de revisión, recopilación, clasificación, análisis, discernimiento y exposición de información relevante para enmarcar el problema de estudio.

Capítulo Tres

Metodología de la investigación

1. Enfoque de la investigación

En relación a los objetivos que se buscaban en la investigación, el enfoque de este trabajo fue mixto, tanto cuantitativo como cualitativo.

a) Cuantitativo. (Gómez, Marcelo 2006, 121) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. Este tipo de estudio pretende dar una explicación de la realidad desde una perspectiva externa y objetiva; “su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable”(Galeano, María 2016, 24).

b) Cualitativo. (Blasco Mira y Pérez Turpín 2007, 25) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes”.

2. Alcance de la Investigación

Por su naturaleza, el alcance de esta investigación en sus distintas fases presentó varios alcances:

Descriptiva. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 80) [señalan que] los “estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, [...] su objetivo no es indicar como se relacionan éstas” En el caso del estudio, se describieron cada una de las variables y sus dimensiones;

aspecto fundamental ya que ello constituye la base para determinar el alcance u objetivo y poder establecer adecuadamente los niveles de medición de los atributos de cada uno de estos componentes. Complementariamente, sobre la base de los resultados, describir los hallazgos en cada una de las variables y sus dimensiones, es decir poder tener una visión panorámica del fenómeno estudiado en su aspecto más amplio.

Explicativa. “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales [...] su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (83-4). En este caso, su aplicación permitió tener un entendimiento y comprensión más clara sobre el comportamiento de las variables en el desarrollo del estudio; entender los resultados obtenidos en cada una de las variables y sus dimensiones después de ser medidas; contestar interrogantes sobre el comportamiento de los individuos dentro de la empresa, y sobre el clima organizacional, así como el nivel de incidencia de éste en el desempeño laboral individual y colectivo frente a los resultados obtenidos en el período en análisis.

Correlacional. “Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este estudio en cuanto a su alcance pretende responder a preguntas de investigación. [...] tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular (81). En el estudio al tener este alcance, la sustentación de la información se la hizo sobre una prueba de hipótesis, la cual a su vez permitió conocer en primer lugar la relación existente entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral, y posteriormente cuantificar y analizar el nivel de vinculación o asociación entre las variables y sus dimensiones e inferir ciertos resultados producto de esa relación.

3. Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño, el estudio se caracterizó por ser:

No experimental cuantitativa. Se denomina así a “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras variables” (149). El estudio se enmarcó en este formato de desarrollo ya que el

investigador lejos de generar alguna situación dentro de la empresa, se limitó exclusivamente a observar las situaciones ya existentes dentro de ésta y a estudiar las variables y dimensiones presentes en la organización, el clima organizacional y el desempeño laboral, partiendo del hecho que todas las cosas ya sucedieron al igual que sus efectos. Las inferencias sobre las relaciones entre las variables del estudio se observaron cómo se fueron dando en su contexto natural. Se caracterizó el estudio por ser sistemático y empírico.

Transeccional o transversal. “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (151). En el caso del estudio, se caracterizó porque la recolección de la información se la realizó después de la obtención de los resultados no satisfactorios durante un período operativo de la empresa.

Correlacional – Causal. “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (154). Concretamente el estudio se limitó a establecer las relaciones entre las variables y dimensiones de clima organizacional y el desempeño laboral sin precisar sentido de causalidad, por ello se fundamentó en planteamientos e hipótesis correlacionales. Cabe indicar que los hechos y efectos ya ocurrieron en la realidad.

4. Población y muestra

Se entiende por población el “[...] conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio (Arias 2006, 83). De otra parte, (Salkind 1999, 96), señala que “una buena técnica de muestreo incluye maximizar el grado en que este grupo selecto representa a la población”. Para el desarrollo de este estudio como una unidad de análisis no se consideró el establecimiento de una muestra. En atención al número de la población estadística de la empresa, la población de la investigación, fueron todas las personas que laboran en Datapro S.A. cuyo número asciende a ciento seis (106) en sus diferentes niveles, considerando Quito y Guayaquil respectivamente. En síntesis se trabajó con el 100% de la población. Sobre este tema, (Hurtado León y Toro Garrido 2001, 79) [manifiestan que] “población es el

total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo”

5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Disponer de instrumentos válidos, que permitan en su estructura, recoger el concepto de todo el proceso investigativo es fundamental, ya que en éstos se resumen la información que fue tomada de base para la investigación, el análisis del problema, el objetivo que se busca, las variables y dimensiones de intervención, y finalmente los parámetros de la información que se busca alcanzar.

En este sentido, para Sabino (2014, 157) “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Para el desarrollo de la investigación, se consideró la elaboración de un cuestionario, (López-Roldán y Fachelli, s. f., 17) “El cuestionario constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo”. El cuestionario que se desarrolló para este estudio abarcó a las dos variables, clima organizacional y desempeño laboral y sus respectivas dimensiones. El cuestionario estaba estructurado por un total de 32 ítems y cada uno de ellos como unidad de medida una escala de Likert de 4 niveles (totalmente de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; y totalmente en desacuerdo) (anexo 2). Cabe indicar que para la elaboración de este instrumento a más de la literatura revisada en el marco teórico, se tomó en consideración dos cuestionarios que tenía la empresa, uno validado y otro no, con el propósito de validar las variables escogidas para el estudio. El primero que fue aplicado en el año 2014 en un estudio que relacionaba la compensación con el desempeño laboral, considerado éste último desde el punto de vista actitudinal. Las variables que se analizaron fueron dos, la primera denominada Compensación e identificada con las dimensiones de: empresa, remuneración y reconocimiento; y, la segunda denominada Desempeño laboral con sus dimensiones trabajo en equipo, iniciativa, orientación al logro y compromiso organizacional.

El segundo cuestionario no validado aplicado en el mismo año, solo hacía referencia a una sola variable denominada Clima organizacional y las dimensiones

fueron: empresa, condiciones ambientales, ergonomía, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación.

Sobre la base del análisis y validación de los resultados que esos cuestionarios arrojaron, y sobre las necesidades actuales de la empresa, se elaboró el cuestionario de este estudio, dando mayor estructuración, sentido y profundidad a las variables y a sus dimensiones. Producto de ese análisis el nuevo instrumento se resumió en la tabla 12. Cabe indicar que este cuestionario fue sometido a un proceso de validez y confiabilidad.

Complementariamente, para este trabajo de investigación se utilizaron otros instrumentos dependiendo de la fase de desarrollo, con el mismo rigor técnico se aplicó la entrevista estructurada (López-Roldán y Fachelli, s. f., 168) “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones”. La aplicación de este instrumento de manera concreta en el estudio se aplicó en la fase de la validación del cuestionario, (anexo 1 permitió dar cumplimiento a la fase de validez del instrumento a través de la técnica denominada juicio de expertos. Esto a su vez permitió que una vez analizada la información documental estratégica de la empresa, recoger puntos de vista especialmente del nivel directivo y del responsable de Talento Humano, que coadyuvaron en el desarrollo del marco estructural de contenidos especialmente en la definición y alcance de las variables y sus dimensiones, así como la comprensión del contenido del instrumento previo a su aplicación.

Tabla 17
Variabes y dimensiones del estudio de la empresa Datapro S.A.

Variable 1 /Dimensiones	Variable 2 /Dimensiones
Clima organizacional	Desempeño laboral / Productividad
Comunicación	Arquitectura Organizacional
Reconocimiento	Puesto de Trabajo
Remuneración	Planificación
Liderazgo	Iniciativa / Autonomía
Trabajo en Equipo	Toma de Decisiones
	Innovación.
Total 15 ítems	Total 17 ítems

Fuente y elaboración propias.

6. Operacionalización de las variables

Este paso dentro del estudio es de vital importancia, el definir las variables de una hipótesis como parte de su formulación es fundamental. Es indispensable que cualquier persona que revise el estudio tenga de manera clara y uniforme el concepto y el alcance que este tiene, ya que no hay que olvidarse que un mismo término puede tener diferentes significados y alcance.

El tener definidas las variables y sus dimensiones, de ser el caso, pueden ser objeto de comparación con otros estudios, que, de coincidir los conceptos y alcance, podrían ser utilizados para realizar una confrontación de resultados que podrían significar realizar mejoras en el estudio –de ser el caso-.

La operacionalización implica realizar una definición conceptual o real y otra operacional, la primera describe el significado, y la segunda nos orienta en cuanto al procedimiento y actividades que debemos desarrollar para poder medir las variables. Cabe indicar que como criterios complementarios dentro de la operacionalización es el hecho de que tiene que estar adecuada al contexto (realidad); y, el constructo debe ser preciso en su contenido.

Según (Carrasco Díaz 2015, 226) “la operacionalización de las variables es un concepto metodológico que consiste en descomponer o desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico es decir, las variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices e ítems; pero si son concretas solamente se dividen en indicadores, índices e ítems”

La operacionalización de las variables permitió dentro de la investigación conceptualizarlas y operacionalizarlas y de esta manera dar sentido y consolidar la revisión literaria realizada por el investigador y su adecuación al entorno investigado con el propósito de que puedan ser contextualizadas y probadas.

El determinar los atributos peculiares de las variables y sus dimensiones de tal de modo que claramente se distingan de los demás, es una tarea compleja y fundamental ya que de ello depende que se complete una investigación, y por ende permite establecer las relaciones entre las variables que es el fin último que ésta persigue.

La operacionalización de las variables se lo realizó bajo la metodología de (Boudon y Lazarsfeld 1985, 35-40) que desde la perspectiva de la sociología , proponen

una serie de pasos para poder conceptualizar las variables y sus dimensiones y a su vez puedan ser medidas mediante índices empíricos.

Esta metodología abarcó 4 fases:

Primera fase: Representación literaria del concepto

Cuando se establece un instrumento de medida, el “investigador inmerso en análisis de los detalles de un problema teórico, esboza en primer lugar una construcción abstracta, una imagen”. [Inicia la fase creativa]. En síntesis, establece un concepto, el cual permite identificar el fenómeno en estudio. [...] “en el momento en que toma cuerpo, el concepto no es más que una entidad concebida en términos vagos que confiere un sentido a las relaciones entre los fenómenos observados” (35). Como plantea esta descripción, en el estudio se construyeron los conceptos de las variables y sus dimensiones

Segunda fase: Especificación del concepto

[...] “comprende el análisis de los <<componentes>> obtenidos en la primera fase, noción inicial a la que por el momento seguiremos denominando, según los casos <<aspectos o dimensiones>>. Dichos componentes pueden ser deducidas *analíticamente* a partir del concepto general que las engloba, o *empíricamente*, a partir de la estructura de sus intercorrelaciones” (37). En este aspecto correspondió al investigador realizar esa tarea de análisis integral y llegar a conceptualizar con precisión cada una de las variables y sus dimensiones.

Tercera fase: Elección de los indicadores

[...] “consiste en seleccionar los indicadores de las dimensiones anteriormente definidas” [...] puesto que la relación entre cada indicador y el concepto fundamental queda definida en términos de probabilidad o de certeza, es absolutamente necesario utilizar, en la medida de lo posible, un gran número de indicadores” (39). Por ello en esta fase, una actividad delicada es saber definir un indicador, *lo cual permite efectuar una análisis más concreto de una variable* [énfasis añadido]. En el estudio, la conceptualización de los indicadores, en gran parte se fundamentó en la formación y empirismo del investigador apoyado por la literatura revisada, y siempre teniendo en cuenta que están definidos en términos de probabilidad y no de certeza.

Cuarta fase: Formación de los índices

[...] “consiste en sintetizar los datos elementales obtenidos en las etapas precedentes [...] por ejemplo después de haber elegido los indicadores para cada dimensión, debemos construir una medida única a partir de tales informaciones elementales. [...] desde el punto de vista formal significa que cada indicador posee una determinada relación de *probabilidad* con respecto a la variable estudiada (40). En el caso del estudio, la medida se la hizo en base a una escala de Likert, (totalmente de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo) la cual en cierta manera, nos permitió tener una aproximación real a las características propias de cada una de las variables en el contexto de la relación o asociación entre éstas.

Tabla 18
Operacionalización de variables clima organizacional y desempeño laboral

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
CLIMA ORGANIZACIONAL	A través de la aplicación de la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas con escala de Likert de 4 niveles ordinales recurriendo como informantes a los trabajadores de la empresa en sus distintos estratos jerárquicos.	Comunicación	% de credibilidad y aceptación como vía para resolver problemas y coordinar actividades laborales.	1,2,3
			Nivel de satisfacción con la comunicación que le brinda su jefe inmediato	
			Nivel de uso por parte de los jefes frente a sus colaboradores	
		Reconocimiento	Nivel de frecuencia de reconocimiento de méritos laborales y premios	4,5,6
		Remuneración	% de aplicación de esquemas de compensación salarial	7,8,9
			Frecuencia de revisión del paquete de remuneraciones que paga la empresa	
		Liderazgo	Nivel de aceptación colaboración de los subordinados en el trabajo.	10,11,12
			Nivel y frecuencia de estrategias de motivación que los subordinados reciben del jefe.	
		Trabajo en Equipo	Nivel de frecuencia en que se trabaja en equipo	13,14,15
			Nivel de trato hacia y entre compañeros	

<p>DESEMPEÑO LABORAL (productividad)</p> <p>Relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Levitan, 1984).</p>	<p>A través de la aplicación de la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas con escala de Likert de 4 niveles ordinales recurriendo como informantes a los trabajadores de la empresa en sus distintos estratos jerárquicos.</p>		Nivel de relaciones formales e informales existentes en el organización	16,17,18
		Arquitectura Organizacional	Estándar de alineación de los niveles más altos con los niveles más bajos de la empresa para la consecución de los objetivos.	
		Puesto de trabajo	Nivel de actualización y capacitación de los trabajadores	19,20,21
			Nivel de reconocimiento de capacidades para asignar los puestos de trabajo.	
			Nivel de actualización de los contenidos funcionales del puesto de trabajo.	
		Planificación	Nivel de participación en el establecimiento de objetivos de la organización	22, 23
			Nivel de cumplimiento de los objetivos laborales	
		Iniciativa/ Autonomía	Nivel de independencia con que el trabajador realiza su trabajo.	24,25,26
			Nivel de competencia para adoptar una actitud proactiva	
		Toma de Decisiones	Nivel de competencia para identificar causas de problemas y actuar sobre ellos.	27,28,29
			Nivel de continuo de la toma de decisiones de descentralizadas a centralizadas	
Nivel de competencia para evaluar alternativas para consecución de objetivos de manera eficiente				
Innovación	Nivel de respuesta frente a demandas del mercado en productos y servicios.	30,31,32		
	Frecuencia de mejora en los procesos de gestión internos de la empresa			

Fuente y elaboración propias.

7. Tabulación y Procesamiento de Datos

Una vez recogidos los datos es necesario tabularlos y procesarlos. (Tamayo y Tamayo 2009, 172) “A partir de los datos se realiza un procesamiento y se obtiene una información, la cual no es otra cosa que datos (hechos) debidamente organizados (sistematizados) que interpretan o explican la realidad y permiten el progreso del conocimiento. Los datos son subjetivos cuando no han sido confrontados con la realidad, y objetivos cuando han sido confrontados con la realidad”. Para la tabulación y el procesamiento de la información cuantitativa, se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 25, con el cual se procesaron todas las variables numéricas factibles de ser sometidas a análisis estadísticos orientados al desarrollo del estudio.

Validación de instrumentos para recolección de datos

(Balestrini. Miriam 1997, 140) “Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado.” toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de refinarlos y validarlos” (pág.147).

7.1. Validación técnica juicio de expertos

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron validados a través de la técnica denominada el juicio de expertos. (Pérez, Jasmine y Martínez, Angela 2008, 28) “El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.” en el estudio, su aplicación sirvió para reformular algunos criterios de la encuesta y su instrumento, el cuestionario que se aplicó al personal de la empresa, con el fin de lograr los objetivos trazados en la

investigación. En este sentido no cabe cálculo alguno sólo las valoraciones cualitativas que los investigadores expertos efectuaron, resultados que se resumen en la tabla 14.

Tabla 19
Técnica de juicio de expertos (validación de la encuesta)

N°	Valoración del cuestionario	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total
1	¿las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta?	4	3	4	3,7
2	¿Los contenidos de cada pregunta tienen relación con la variable y dimensión a investigar?	4	4	4	4,0
3	¿El encuestado podrá comprender y contestar las preguntas planteadas?	4	4	4	4,0
4	¿La escala de valoración para las preguntas es la adecuada?	4	4	4	4,0
5	¿Las preguntas abarcan las dimensiones de las variables en estudio, Clima organizacional y Desempeño Laboral?	4	4	4	4,0
6	¿Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger?	4	3	4	3,7
VALORACION DEL FORMULARIO					
MUY ADECUADO = 4, ADECUADO= 3, POCO ADECUADO= 2, NADA ADECUADO= 1					

Fuente y elaboración propias

7.2. Confiabilidad o Fiabilidad

(Rusque, Ana 2003, 141) “La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación”. La confiabilidad en esta investigación se determinó mediante el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach) que toma valores entre 0 y 1. Si el valor es 0 significa confiabilidad nula, y, 1 significa confiabilidad total. El coeficiente Alfa de

Cronbach sirvió para comprobar si el instrumento que se estaba evaluando podía recopilar información correcta, y si se trataba de un instrumento fiable para hacer mediciones estables y consistentes.

Su fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST²: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

En el caso de nuestro estudio, una vez procesada la información a través del programa estadístico SPSS v 25, el resultado obtenido fue el siguiente:

Tabla 20
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	106	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 21
Estadísticas de fiabilidad (análisis de consistencia)

Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	32

Fuente: Datos del SPSS

Para poder interpretar los resultados que arroja el coeficiente de Alpha de Cronbach se tomaron en consideración los niveles de confiabilidad que puede alcanzar el instrumento de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 20
Nivel de confiabilidad alfa de Cronbach.

Prueba	Nivel de confiabilidad	Calificación
Coeficiente alfa de Cronbach	mayor a 0,9	Excelente
Coeficiente alfa de Cronbach	mayor a 0,8 y menor a 0,9	Bueno
Coeficiente alfa de Cronbach	mayor a 0,7 y menor a 0,8	Aceptable
Coeficiente alfa de Cronbach	mayor a 0,6 y menor a 0,7	Cuestionable
Coeficiente alfa de Cronbach	mayor a 0,5 y menor a 0,6	Pobre
Coeficiente alfa de Cronbach	menor a 0,5	Inaceptable

Fuente: (Rusque, Ana 2003, 141)

Elaboración: propia

En el caso del instrumento que fue validado para el levantamiento de la información del estudio el *valor fue de 0,919*, lo cual le ubica en el nivel de excelente [énfasis añadido].

Capítulo Cuarto

Interpretación y discusión de los resultados

1. Estadística descriptiva (procesamiento datos aplicación SPSS v25)

Una vez medidas las variables y dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral en la empresa, se agruparon los resultados de los diferentes ítems que conformaban cada una de las dimensiones y estos a su vez permitieron describir y explicar el fenómeno en estudio.

En cuanto a las variables de Clima organizacional se obtuvieron los siguientes resultados:

1.1. Dimensión de Comunicación.

Gráfico 1
Clima organizacional, dimensión comunicación.



Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

Se observó claramente que esta dimensión no es una fortaleza en la empresa, así lo aseveraron el 75,5% del personal, este aspecto se corroboró cuando de una parte, el 65,10% manifestó que la comunicación no es permanente entre jefes y empleados, y de otra, cuando el 67,9% manifestó que los jefes no toman casi en cuenta a las opiniones de los colaboradores.

1.2. Dimensión de Trabajo en Equipo.

Gráfico 2
Clima organizacional, dimensión trabajo en equipo

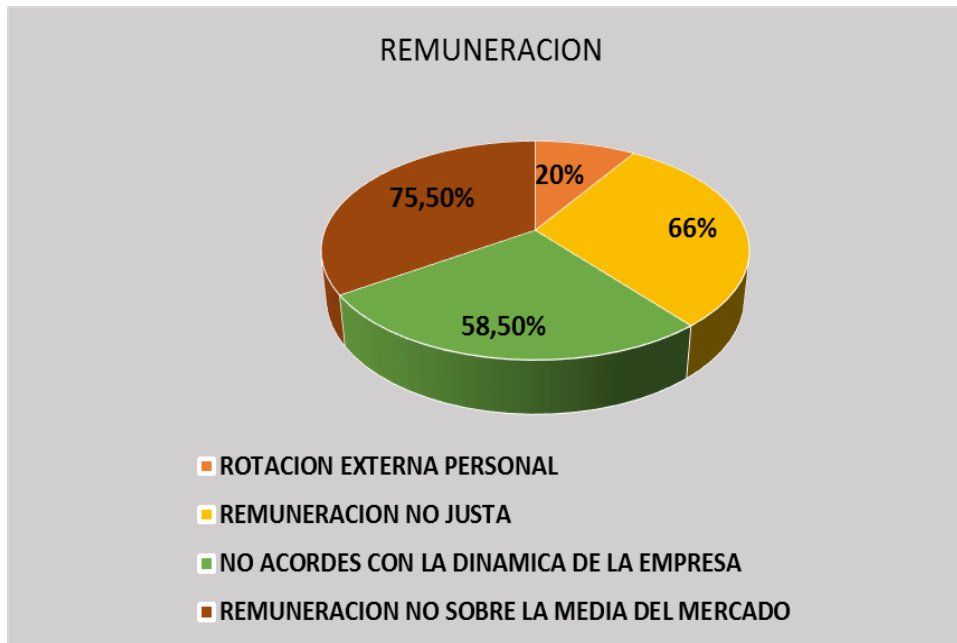


Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

El trabajo, el compañerismo y los resultados son elementos que no armonizan en la empresa. El 75,5% manifestó que no existe por parte de los trabajadores esa motivación e intención de trabajar en equipo, al ser así los resultados no son producto de una dinámica colectiva sino individual aspecto que lo aseveraron el 51,9% de los encuestados. Bajo este escenario el compañerismo no es una fortaleza en la empresa, como lo aseveraron el 62,3% de los encuestados.

1.3. Dimensión de Remuneración.

Gráfico 3
Clima organizacional, dimensión remuneración



Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

Tomando como punto de partida de análisis la rotación de personal donde el promedio anual fue de un 20% y por causa de una mejor oferta salarial; los resultados que arrojó la encuesta ratifican que la percepción del trabajador sobre la política de remuneraciones no es la adecuada, por ello el 66% manifestó que la remuneración que percibió por su trabajo no es justa; de igual forma el 58,5% manifestó que las remuneraciones no están acordes con la dinámica y marcha de la empresa; y el 75,5% consideraron que su remuneración no está sobre la media del mercado en su segmento productivo.

1.4. Dimensión de Reconocimiento.

Gráfico 4
Clima organizacional, dimensión reconocimiento

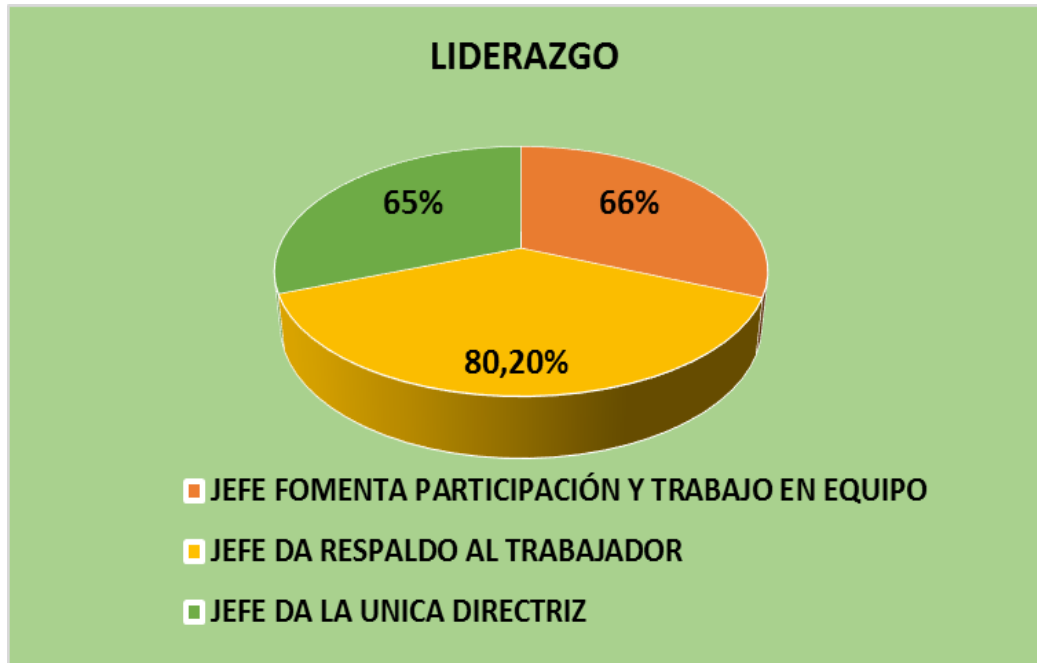


Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

La empresa no discrimina entre hombres y mujeres al momento de ocupar un puesto así lo manifestó el 81,1%, y de igual manera un 73,6% sabían que un buen rendimiento laboral presente les garantizaría en cierta medida una estabilidad futura en la empresa; pero en el ámbito del reconocimiento el 61,3% de los trabajadores consideraron de que a pesar del buen rendimiento nunca existió una política clara sobre la promoción laboral dentro de la empresa.

1.5. Dimensión de Liderazgo.

Gráfico 5
Clima organizacional, dimensión liderazgo



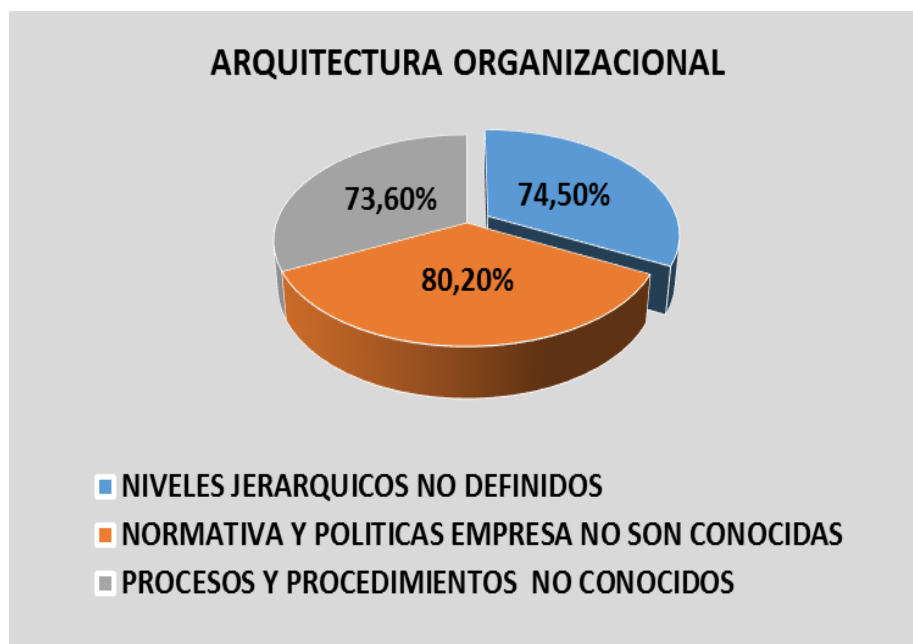
Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

Este aspecto recae en el Jefe frente a sus colaboradores, los trabajadores percibieron en un 66% que el jefe fomentaba la participación y el trabajo en equipo, que adicionalmente sentían su respaldo como así lo aseveraron el 80,2%, pero a pesar de ello, la línea válida a seguir sólo era la que determinaba el jefe, otra opción, muy difícil de ser considerada así lo expresaron el 66% de los trabajadores de la empresa.

Bajo esta misma línea de análisis, se puede describir lo que se observó en la empresa en lo que concierne a las dimensiones relacionadas con la variable de desempeño laboral,

1.6. Dimensión arquitectura organizacional

Gráfico 6
Desempeño laboral, dimensión arquitectura organizacional



Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

El 74,5% de los encuestados, manifestaron que los niveles jerárquicos de la organización no estaban claramente definidos, de igual forma tanto la normativa y políticas no son conocidas peor aplicadas según lo manifestaron el 80,2% de los trabajadores, igual cosa sucedió con los procesos y procedimientos de trabajo donde el 73,6% manifestó que a más de no ser conocidos, no estaban normalizados y tampoco eran aplicados de manera cotidiana por los trabajadores de la empresa.

1.7. Dimensión planificación

Gráfico 7
Desempeño laboral, dimensión planificación

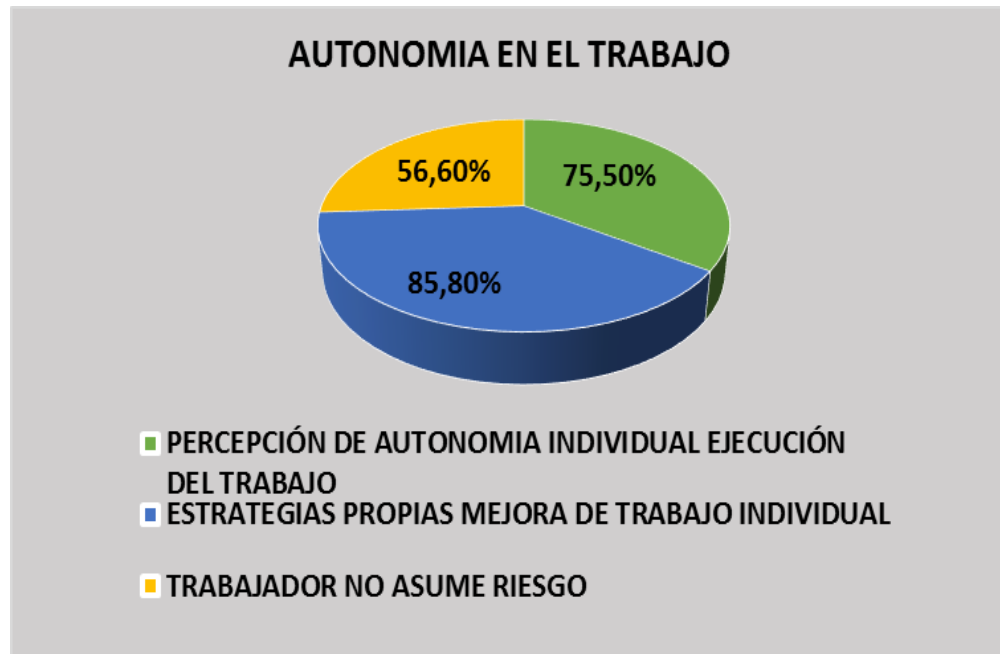


Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

El 75,5% de los trabajadores consideraron que los objetivos que busca la organización no eran conocidos por todos y tampoco estaban difundidos al interior de la empresa, por ello difícilmente se cumplían con eficacia los objetivos planificados.

1.8. Dimensión de la autonomía

Gráfico 8
Desempeño laboral, dimensión autonomía en el trabajo

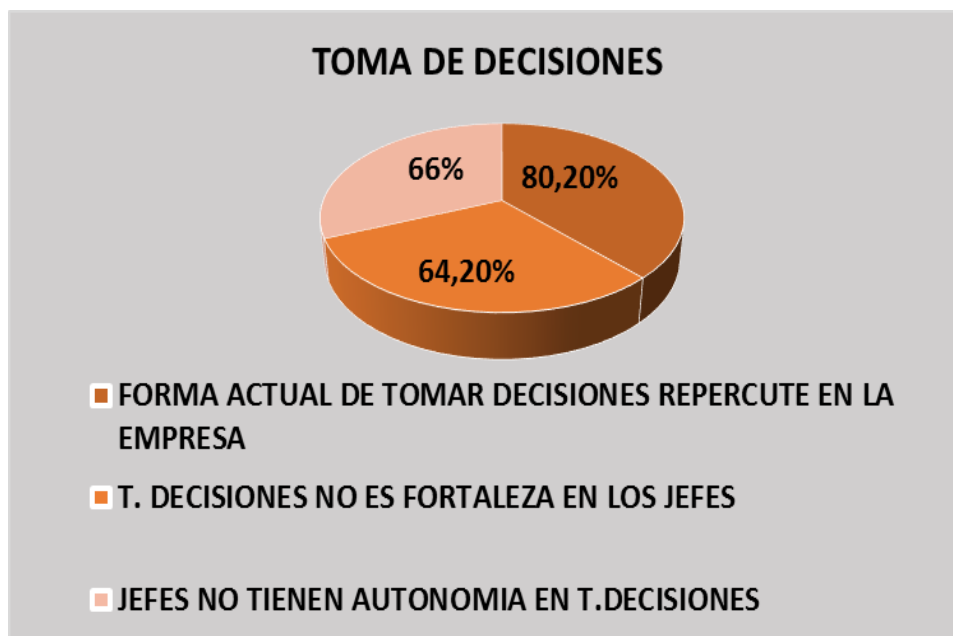


Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

La autonomía, se vio reflejada en los trabajadores en el desarrollo de sus actividades cotidianas, así lo manifestaron el 75,5%; y el 85,8% manifestaron que de manera individual buscaban estrategias propias y proactivas que les permitiera cumplir con su trabajo. El 56,6% consideró que los trabajadores a pesar de tener cierto nivel de autonomía, en la ejecución de su trabajo no estaban dispuestos a asumir riesgos propios por cumplir con sus objetivos laborales.

1.9. Dimensión toma de decisiones

Gráfico 9
Desempeño laboral, dimensión toma de decisiones

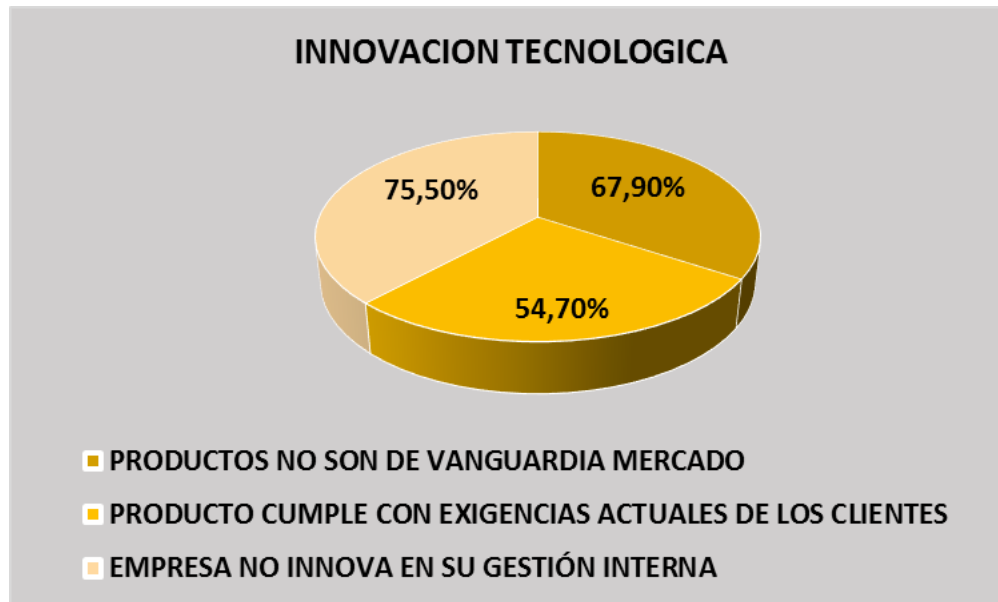


Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

El 80,2% manifestó categóricamente que la forma como se tomaban las decisiones en la empresa, repercutían en la consecución de los objetivos, al estar centralizada en la máxima autoridad, no era una fortaleza en los niveles de jefatura. El 64,2% manifestó que los jefes estaban limitados en su autonomía para la toma de decisiones, aspecto que repercutió el no cumplimiento eficaz del trabajo, aspecto que lo observaron el 66% de los encuestados.

1.10. Dimensión Innovación

Gráfico 10
Desempeño laboral, dimensión innovación tecnológica



Fuente y elaboración propias.
Datos procesados por el SPSS

Finalmente un elemento clave en la dinámica del negocio de la empresa era la dimensión de la innovación, aspecto que afectó de manera directa en los resultados de la empresa. En este sentido, el 67,9% de los encuestados manifestó que si bien la empresa no está a la vanguardia en el mercado con nuevos productos, mantenía su portafolio tradicional en el medio. El 54,7% de los encuestados manifestó que la empresa con los servicios y productos que ofertaba, cumplía con las exigencias que demandaba el mercado y sus clientes. Donde se observó una gran falencia es en la empresa como tal donde el 75,5% manifestó que de manera interna no dispone para su gestión operativa y administrativa de herramientas modernas que faciliten su trabajo.

En síntesis, todo el análisis que se realizó deja entrever que la empresa debe trabajar en las dos variables que fueron objeto de este estudio, clima organizacional y desempeño laboral por igual de cara a lograr un mejoramiento continuo que beneficie a su gestión operativa y por ende a sus resultados. La estadística descriptiva de las variables y sus dimensiones sirvió de base para este análisis (anexo 3).

2. Interpretación y discusión de los resultados del análisis correlacional.

El propósito de toda investigación va más allá de solo describir variables como se lo hizo con los resultados de la estadística descriptiva, las interrogantes que hay que resolver y que fueron consideradas al inicio del estudio en el planteamiento del problema, se refirieron al hecho de que si ¿podemos o no establecer relaciones entre las variables en estudio, clima organizacional y desempeño laboral? Al ser así se procedió con los análisis estadísticos inferenciales.

2.1. Inferencia estadística de la prueba de Chi-Cuadrado

Determinar si existe una relación entre dos variables categóricas nos permite el aplicar la prueba del Chi cuadrado. (Cerda L y Villarroel Del P 2007, 2):

En términos simples, el test de chi-cuadrado (X^2) contrasta los resultados observados en una investigación con un conjunto de resultados teóricos, estos últimos calculados bajo el supuesto que las variables fueran independientes. La diferencia entre los resultados observados y esperados se resume en el valor que adopta el estadístico X^2 , el cual tiene asociado un valor-p, por debajo del cual se acepta o rechaza la hipótesis de independencia [H0] de las variables. De esta forma, al someter los resultados de una investigación al test de chi-cuadrado (X^2) el investigador puede afirmar si dos variables en estudio están asociadas o bien son independientes una de la otra, afirmación que cuenta con un sustento estadístico.

En el caso de este estudio, este test contrastó dos hipótesis, una hipótesis nula o hipótesis de independencia de las variables (Ho) y una hipótesis alternativa o hipótesis de asociación de las variables (H1)”. Es necesario resaltar que el aplicar esta prueba permitió observar si existía o no una relación entre las variables, pero sus resultados no describieron el grado o el tipo de relación; es decir, esta prueba no sirvió para reconocer el nivel de significación o contraste de una variable sobre la otra.

La prueba de independencia del Chi-cuadrado, que se aplicó en el estudio, partió de la hipótesis que las variables (clima organizacional y desempeño laboral) son independientes; es decir, que no existía ninguna relación entre ellas y por lo tanto ninguna ejercía influencia sobre la otra. Para poder determinar el nivel de significación de las variables, fue necesario determinar un nivel de confianza o grado en que los resultados obtenidos en una muestra se pudieran interpretarse como representativos de la población o universo bajo estudio. En este trabajo se utilizó el nivel de confianza que caracterizan a

las encuestas de opinión que están en el orden del 95%, y, con un determinado margen de error generalmente entre 2.5 y 5% (Rodríguez, Enerio 2010, 176). Con estos parámetros, el objetivo de esta prueba fue comprobar la hipótesis del estudio mediante el nivel de significación. Si el valor de la significación era menor o igual que 0,05 (5/100), se aceptaba la hipótesis alternativa H1, pero si era mayor se rechazaba la hipótesis alternativa H1 y se aceptaba la hipótesis nula Ho.

2.2.Comprobación de la Hipótesis

Verificar y constatar si las afirmaciones que se realizaron inicialmente en el estudio son o no verdaderas, resume la actividad de la comprobación de la hipótesis. (Castillo, Raymundo 2009):

Comprobar una hipótesis significa someterla a contrastación de una realidad. Es decir, el investigador tiene que someter a prueba aquello que ha enunciado en su hipótesis, y para ello ha de establecer, mediante alguna técnica de contrastación si su hipótesis concuerda o no con los datos empíricos. En tal caso, solo se pueden dar dos posibilidades previsibles: o bien la hipótesis puede verse apoyada por datos empíricos y ha sido confirmada, o bien la hipótesis no corresponde con los datos empíricos y decimos entonces que ha sido desconfirmada o refutada por los datos empíricos

2.3. Prueba de hipótesis general

2.3.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

Conceptualmente, la hipótesis estadística es “una proposición acerca de la función de probabilidad o de la función de densidad de probabilidad de una variable aleatoria o de varias variables aleatorias. Tal proposición debe referirse bien a la forma de la distribución de probabilidad, bien al valor o valores de los parámetros que lo definan o bien a ambos” (Montero, Miguel 2017, 55). En el caso de este estudio, las hipótesis planteadas fueron:

H1: El Clima organizacional incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

H₀: El Clima organizacional no incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

Tabla 23
Chi Cuadrado variables clima organizacional y variable desempeño laboral

	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
variable 1 CLIMA ORGANIZACIONAL * variable 2 PRODUCTIVIDAD	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	848,352 ^a	360	,000
Razón de verosimilitud	290,100	360	,997
Asociación lineal por lineal	80,884	1	,000
N de casos válidos	106		

a. 398 casillas (99,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Fuente: Datos del SPSS

Como el valor de significancia o valor crítico observado es 0,000 y es $< 0,05$ se rechazó la Hipótesis Nula (H₀) y se aceptó la Hipótesis Alternativa (H₁), es decir que el clima organizacional si incidía en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.

2.4. Prueba de hipótesis específicas (dimensiones de la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral).

Para este proceso se consideraron como datos de análisis las dimensiones de la variable clima organizacional: comunicación; reconocimiento; remuneración; liderazgo y trabajo en equipo y se las relacionó con la variable desempeño laboral, a través de la prueba del Chi Cuadrado. El propósito era validar la premisa de que la variable clima organizacional si tenía relación e incidencia en la variable desempeño laboral. Como prueba complementaria se aplicó la prueba de Rho de Spearman para variables cualitativas con el objetivo de obtener datos sobre el nivel de relación o significancia de las dimensiones del clima organizacional frente a la variable desempeño laboral.

2.4.1. Entre la dimensión comunicación con la variable desempeño laboral

H1. La dimensión comunicación del variable clima organizacional incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

H0. La dimensión comunicación del variable clima organizacional no incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

Tabla 24
Chi cuadrado dimensión comunicación de la variable clima organizacional con variable desempeño laboral

	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
dimensión 1 CLIMA - comunicación * variable 2 PRODUCTIVIDAD	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0%
	Valor		df	Significación asintótica (bilateral)		
Chi-cuadrado de Pearson	425,912 ^a		160	,000		
Razón de verosimilitud	195,841		160	,028		
Asociación lineal por lineal	42,831		1	,000		
N de casos válidos	106					

a. 188 casillas (99,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Fuente: Datos del SPSS

Como el valor de significancia o valor crítico observado fue de 0,000 y es $< 0,05$ se rechazó la hipótesis nula (H0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H1), es decir que la dimensión comunicación de la variable clima organizacional si incidía en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

2.4.2. Entre la dimensión reconocimiento con la variable desempeño laboral

H1. la dimensión reconocimiento de la variable clima organizacional incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

H0. la dimensión reconocimiento de la variable clima organizacional no incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

Tabla 25
Chi cuadrado dimensión reconocimiento de la variable clima organizacional con variable desempeño laboral

	Válido		Causas Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
dimensión 2CLIMA-reconocimiento * variable 2 PRODUCTIVIDAD	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0%
	Valor		df	Significación asintótica (bilateral)		
Chi-cuadrado de Pearson	435,284 ^a		140	,000		
Razón de verosimilitud	198,034		140	,001		
Asociación lineal por lineal	30,018		1	,000		
N de casos válidos	106					
a. 166 casillas (98,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.						

Fuente: Datos del SPSS

Como el valor de significancia o valor crítico observado fue 0,000 y es $< 0,05$ se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), es decir que la dimensión reconocimiento de la variable clima organizacional si incidía en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

2.4.3. Entre la dimensión de Remuneración con la variable Desempeño Laboral

H1. La dimensión remuneración del variable clima organizacional incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

H0. La dimensión remuneración del variable clima organizacional no incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

Tabla 26
Chi cuadrado dimensión remuneración de la variable clima organizacional con variable desempeño laboral

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
dimensión 3CLIMA-remuneración * variable 2 PRODUCTIVIDAD	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0%
	Valor		df	Significación asintótica (bilateral)		
Chi-cuadrado de Pearson	435,284 ^a		140	,000		
Razón de verosimilitud	198,034		140	,001		
Asociación lineal por lineal	30,018		1	,000		
N de casos válidos	106					
a. 166 casillas (98,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.						

Fuente: Datos del SPSS

Como el valor de significancia o valor crítico observado fue 0,000 y es $< 0,05$ se rechazó la hipótesis nula (h_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (h_1), es decir que la dimensión remuneración de la variable clima organizacional si incidía en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

2.4.4. Entre la dimensión Liderazgo con la variable Desempeño Laboral

H1. La dimensión liderazgo del variable clima organizacional incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

H0. La dimensión liderazgo de la variable clima organizacional no incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

Tabla 27
Chi cuadrado dimensión liderazgo de la variable clima organizacional con variable desempeño laboral

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
dimensión 4CLIMA-liderazgo * variable 2 PRODUCTIVIDAD	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	303,084 ^a	140	,000
Razón de verosimilitud	158,276	140	,138
Asociación lineal por lineal	26,292	1	,000
N de casos válidos	106		

a. 166 casillas (98,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Fuente: Datos del SPSS

Como el valor de significancia o valor crítico observado fue 0,000 y es $< 0,05$ se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), es decir que la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional si incidía en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

2.4.5. Entre la dimensión de trabajo en equipo con la variable desempeño laboral

H1. La dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

H0. La dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional no incide en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

Tabla 28
Chi cuadrado dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional con variable desempeño laboral

	Válida		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
dimensión SCLIMA- trabajo en equipo * variable 2 PRODUCTIVIDAD	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0%
Pruebas de chi-cuadrado						
	Valor		df		Significación asintótica (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	394,881 ^a		160		,000	
Razón de verosimilitud	307,984		160		,006	
Asociación lineal por lineal	53,475		1		,000	
N de casos válidos	106					
a. 186 casillas (98,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.						

Fuente: Datos del SPSS

Como el valor de significancia o valor crítico observado fue 0,000 y es $< 0,05$ se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), es decir que la dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional si incidía en el desempeño laboral y resultados de la empresa Datapro S.A.

Como conclusión final de este apartado de la presente investigación y en base al análisis realizado mediante la prueba del Chi Cuadrado en todas las subvariables (dimensiones de la variable clima organizacional) el nivel de significancia asintótica (bilateral) fue igual a 0,000 el cual es menor que el nivel de significación de 0,05 motivo por el cual en todos los casos de este análisis se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1). Con estos datos se rechazó la hipótesis de independencia y

se determinó que las variables clima organizacional y desempeño laboral están relacionadas.

2.5. Prueba de Correlación de Spearman

La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en que valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. Los signos positivos o negativos solo indican la dirección de la relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga disminuye, si la otra también lo hace

Tabla 29
Escala de valores del coeficiente de correlación

Valor	significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente (Martínez Ortega et al. 2009, 8)
Elaboración:propia

Tabla 30
Tabla de contingencia variable clima organizacional (agrupada)*variable desempeño laboral (agrupada)

			variable 2 PRODUCTIVIDAD (Agrupada)			Total
			BAJO	REGULAR	BUENO	
variable 1 CLIMA ORGANIZACIONAL (Agrupada)	BAJO	Recuento	16	5	0	21
		% del total	15,1%	4,7%	0,0%	19,8%
	REGULAR	Recuento	5	4	5	14
		% del total	4,7%	3,8%	4,7%	13,2%
	BUENO	Recuento	0	2	69	71
		% del total	0,0%	1,9%	65,1%	67,0%
Total	Recuento	21	11	74	106	
	% del total	19,8%	10,4%	69,8%	100,0%	

Fuente: Datos del SPSS

Tabla 31
Correlación variable clima organizacional contrastadas con la variable de desempeño laboral

			variable 1 CLIMA ORGANIZACIONAL (Agrupada)	variable 2 PRODUCTIVIDAD (Agrupada)
Rho de Spearman	variable 1 CLIMA ORGANIZACIONAL (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,886**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	106	106
	variable 2 PRODUCTIVIDAD (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,886**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	106	106

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

Fuente: Datos del SPSS

Tabla 32
Correlaciones dimensiones de las variables clima organizacional contrastadas con la variable de desempeño laboral

			Correlaciones					
			variable 2 PRODUCTIVIDAD (Agrupada)	dimensión 1 CLIMA - comunicación (Agrupada)	dimensión 2 CLIMA - reconocimiento (Agrupada)	dimensión 3 CLIMA - remuneración (Agrupada)	dimensión 4 CLIMA - liderazgo (Agrupada)	dimensión 5 CLIMA - trabajo en equipo (Agrupada)
Rho de Spearman	variable 2 PRODUCTIVIDAD (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,683**	,502**	,605**	,493**	,611**
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
		N	106	106	106	106	106	106
	dimensión 1 CLIMA - comunicación (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,683**	1,000	,337**	,469**	,348**	,467**
		Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
		N	106	106	106	106	106	106
	dimensión 2 CLIMA - reconocimiento (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,502**	,337**	1,000	,398**	,213*	,222*
		Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,029	,022
		N	106	106	106	106	106	106
	dimensión 3 CLIMA - remuneración (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,605**	,469**	,398**	1,000	,385**	,368**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
		N	106	106	106	106	106	106
	dimensión 4 CLIMA - liderazgo (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,493**	,348**	,213*	,385**	1,000	,379**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,029	,000		,000
		N	106	106	106	106	106	106
	dimensión 5 CLIMA - trabajo en equipo (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,611**	,467**	,222*	,368**	,379**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,022	,000	,000	
		N	106	106	106	106	106	106

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
 * La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Datos del SPSS

Del análisis de las variables se observó que como resultado de la prueba del chi cuadrado, se determinó que existe relación entre las dos variables clima organizacional y desempeño laboral.

Para complementar este análisis se determinó cual fue el nivel de correlación que existió entre las dimensiones de las variables clima organizacional contrastadas con la variable de desempeño laboral

Tabla 33
Nivel de correlación que existe entre las dimensiones de la variables clima organizacional contrastadas con la variable de desempeño laboral

Dimensiones de la Variable Clima organizacional	D1 Comunicación	D2 Reconocimiento	D3 Remuneración	D4 Liderazgo	D5 Trabajo en Equipo
Significancia Bilateral	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Coefficiente de Correlación	0,683	0,502	0,605	0,493	0,611
Significado	Correlación positiva moderada	Correlación positiva moderada	Correlación positiva moderada	Correlación positiva moderada	Correlación positiva moderada

Fuente: Datos del SPSS

Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

Concluido el estudio, se determinó que el clima organizacional incidía en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A., esto lo determinó en primera instancia los resultados que arrojaron la estadística descriptiva sobre las variables y sus dimensiones, y consolidó esta afirmación las pruebas de inferencia estadística que luego de ser aplicadas descartaron por completo la idea de independencia entre las variables indicadas.

El no haber alcanzado las metas programadas por la empresa durante el período en análisis, obedeció a múltiples factores, unos internos y otros del entorno que definitivamente desbordaron las variables en estudio. De todas formas, en el ámbito interno, condicionantes causales pudieron ser de una parte aspectos operativos, entre estos podemos citar que la empresa al no poseer una arquitectura organizacional debidamente estructurada y conocida por todo el personal de la empresa, originó problemas relacionados con la falta de cumplimiento de objetivos operacionales, confusión en el personal sobre temas de gobernabilidad, jerarquía, comunicación, toma de decisiones; y cumplimiento de normativa y procedimientos. De otra parte se presentaron factores relacionados con el comportamiento humano, y que afectaron al desempeño laboral, entre otros se observaron, la falta de motivación, compromiso personal, un desempeño básico cumplidor, reticencia para trabajar en equipo, no cumplir con estándares de calidad y eficiencia y sentirse injustamente tratados especialmente en la parte de remuneración y reconocimiento.

Todas las dimensiones de la variable clima organizacional, generaron desde su alcance específico un impacto sobre la variable desempeño laboral. Realizando un esquema ordinal en base al nivel de significancia de cada una de las dimensiones se observa:

- Comunicación con un nivel de 0,68 es el más alto, su impacto sobre la variable desempeño laboral implicó que el flujo de comunicación ascendente y descendente al no fluir adecuadamente, no permitió tener una retroalimentación adecuada para el cumplimiento de objetivos de trabajo.
- Trabajo en equipo con un nivel de 0,611 impactó en el desarrollo del trabajo, afectó el nivel de producción, de crecimiento colectivo, de poder generar una

cultura de mejora permanente, de inventariar lecciones aprendidas que puedan servir de soporte a todos para la resolución de problemas de trabajo futuros.

- Remuneración con un nivel 0,605, su impacto estuvo directamente en el trabajador y su dedicación, éste, preocupado de satisfacer sus necesidades, y con el sentir de que no está siendo tratado de una manera justa, parte de su tiempo lo dedicaba a buscar en el mercado laboral una mejor oferta económica. De ahí el nivel de rotación del 20% que tiene la empresa.
- Reconocimiento con un nivel de 0,502, es un factor que generó incertidumbre, porque el trabajador no tenía claridad si su trabajo sería reconocido y con ello al menos ganar una estabilidad laboral futura. De otra parte al desconocer como la empresa manejaba este proceso, daba lugar a que los trabajadores no se sientan motivados y potencialmente sea origen de conflictos internos.
- Liderazgo con un nivel de 0,493, caracterizado por ser en cierta manera autocrático no participativo especialmente en las actividades laborales, los jefes no daban paso ni oídos a nuevas ideas para mejorar el trabajo y por ende el trabajador se orientaba a cumplir tan solo con lo solicitado.

En la variable desempeño laboral, al igual que en la variable de clima organizacional, se pudo realizar un análisis similar, es decir caracterizar el nivel de incidencia en los resultados a través de sus dimensiones:

- Arquitectura organizacional, incidió a juicio del investigador de manera significativa, al no existir una estructura claramente definida, repercutió en los flujos de comunicación y autoridad; en el tema de gobernabilidad ante la ausencia de visibilidad de los niveles jerárquicos; de igual forma objetivos no claros incidieron sin lugar a dudas en los resultados obtenidos.
- Planificación, incidió en el sentido que no era una actividad permanente en todas las áreas, al ser así difícil determinar que se quiere conseguir, y por ende la ausencia de un direccionamiento claro y coherente de acciones y recursos.
- Autonomía, si bien es cierto que cada trabajador realizaba su trabajo de manera autónoma, no salían de su zona de confort o procedimiento aprendido, frente a circunstancias nuevas planteadas por los clientes no

asumían mayor riesgo, tampoco existía un esfuerzo mayor por entender la necesidad del cliente. Consecuencia, pérdida potencial de mercado cautivo.

- Toma de decisiones, al estar centralizada en la máxima autoridad de la empresa, potencialmente se perdían oportunidades y en más de una ocasión se retrasaban acciones operativas.
- Innovación, como mayor incidencia, es el hecho de que a juicio del investigador, el portafolio de servicios se atomiza, y se pierde oportunidades de transformación, crecimiento y sustentabilidad. Consecuencia, la competitividad de la empresa, se pone en riesgo en el mercado; se consolida una cultura tradicional y no de cambio.

Entre las causas que han mermado el valor organizacional del compromiso e integración de los trabajadores en la empresa, se pueden anotar la comunicación que como ya se indicó es vital para el funcionamiento de la empresa; y el nivel de recompensas y reconocimiento que no es motivante para los trabajadores lo cual disminuyó su involucramiento en la consecución de los objetivos de la empresa.

En síntesis, los resultados del estudio nos permitió describir, explicar y asociar las dimensiones de las dos variables en estudio, y de esta manera inferir como probabilidad su incidencia en los resultados de la empresa en el período determinado. En todo caso los resultados que se obtuvieron sirvieron de información de base para proponer un plan de mejora en el ámbito de las dos variables.

Recomendaciones y plan de acción de mejoras inmediatas.

Frente a los resultados del estudio, las recomendaciones fueron:

Desarrollar una arquitectura organizacional acorde al direccionamiento estratégico de la empresa,, precisando con claridad los niveles de responsabilidad y mando, así como los perfiles necesarios en cada una de las áreas, matizada con un sistema de gobernanza interna con procedimientos técnicamente estructurados, difundidos y aplicados por los trabajadores de la empresa.

Desarrollar un Sistema de comunicación interna estructurada y participativa que facilite las ejecución de las actividades dentro de la empresa y que sirva como canal idóneo y de mejora permanente entre los trabajadores de la empresa.

Fomentar el trabajo en equipo como una estrategia cultural dentro de la empresa, donde los trabajadores sean parte de las decisiones operativas de mejora de las actividades laborales, reconociendo la validez de su aporte en los sistemas de beneficios y compensaciones de la empresa.

Desarrollar un sistema de reconocimiento y compensación para los trabajadores técnicamente estructurado basado en el mérito y desempeño y que garantice la estabilidad y una proyección futura laboral dentro de la empresa.

Fomentar la delegación en la toma de decisiones entre los diferentes niveles jerárquicos superiores, evitando la concentración en el máximo nivel ejecutivo de la empresa.

Diseñar y difundir un plan de Carrera institucional en los diferentes niveles como estrategia de mediano y largo plazo para retener y captar element idóneo que pueda ser vinculada a los distintos procesos de la empresa.

Fomentar y difundir entre los trabajadores estrategias de calidad que coadyuven a mejorar los procesos de gestión administrativa y operativa y se orienten a una consecución de resultados con un alto nivel de eficiencia.

Instrumentar la planificación estratégica con el fin de difundir y empoderar a los trabajadores sobre los objetivos y metas a cumplir en el corto, mediano y largo plazo.

Desarrollar un programa de capacitación que se oriente a potenciar las fortalezas de los trabajadores a todo nivel, haciendo énfasis como complementariedad en las áreas transversales axiológicas, y que sirva para que todo trabajador esté en posibilidad de dar respuesta inmediata a las demandas y exigencias de los beneficiarios de su servicio.

Plan de acción

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se sugirió que el área de talento humano de la empresa planee y conduzca su ejecución y genere un proceso oportuno y ágil de retroalimentación que permita corregir errores –de ser el caso-. Este plan podía ser ejecutado de manera directa por la empresa o a través de terceros (consultoría).

Tabla 34
Plan de acción de mejoras inmediatas.

PLAN ANUAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA DATAPRO S.A.								meses/año																	
Área de Acción	Objetivo de la acción	Tipo de acción	Tipo de estrategia	Responsable	Participación de Talento Humano	Tiempo de ejecución # meses	Estado de la acción	E	n	e	F	e	a	M	a	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
OBJETIVO 1. GOBERNABILIDAD																									
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	Diseñar e implantar una estructura organizacional acorde al direccionamiento estratégico de la empresa (visión, misión, objetivos)	modifica () fortalece () crea (x)	consultoría	Gerencia GG Talento Humano GESCORP	gestión () acompaña (x)	3	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
PROCESOS	Estructurar bajo un enfoque de procesos, a la empresa. Elaborar manuales de organización	modifica () fortalece () crea (x)	consultoría	Gerencia GG Talento Humano GESCORP	gestión () acompaña (x)	2	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
MARCO NORMATIVO	Revisar y actualizar el marco normativo interno, políticas y normas de la empresa	modifica () fortalece () crea (x)	consultoría	Gerencia GG T.H. Jurídico GESCORP	gestión () acompaña (x)	2	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
COMUNICACIÓN	Desarrollar un sistema de comunicación interna estructurada jerárquicamente, participativa.	modifica () fortalece () crea (x)	consultoría	Gerencia GG Talento Humano GESCORP	gestión () acompaña (x)	1	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Elaborar la planificación estratégica; presupuestaria y plan de adquisiciones; a corto, mediano y largo plazo, alineada al direccionamiento estratégico de la empresa.	modifica () fortalece () crea (x)	consultoría	Gerencia GG Talento Humano GESCORP	gestión () acompaña (x)	2	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
INNOVACION/ TECNOLOGÍA	Desarrollar un sistema de información gerencial que permita procesar los datos de la empresa de forma ágil y efectiva para la toma de decisiones.	modifica () fortalece () crea (x)	consultoría	Gerencia GG Talento Humano GESCORP	gestión () acompaña (x)	3	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
OBJETIVO 2. COMPETITIVIDAD Y CALIDAD																									
TRABAJO EN EQUIPO/ CALIDAD	Desarrollar equipos multidisciplinarios de mejora interna de las actividades laborales como una estrategia cultural de la empresa,	modifica () fortalece () crea (x)	reunión círculos de mejora	Talento Humano Responsables de todas las áreas	gestión () acompaña (x)	1 reunión mensual	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
CALIDAD / ESTÁNDARES	Fomentar y difundir entre los trabajadores estrategias de calidad que coadyuven a mejorar los procesos operativos y nivel de resultados de eficiencia	modifica () fortalece () crea (x)	Círculos de mejora	Talento Humano Responsables de todas las áreas	gestión () acompaña (x)	1 reunión mensual	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
TOMA DE DECISIONES	Fomentar la delegación en la toma de decisiones entre los diferentes niveles jerárquicos superiores,	modifica () fortalece () crea (x)	Taller y entrenamiento directivo Entrevista de consejo con GG	Talento Humano. operador capacitación	gestión () acompaña (x)	1 taller por trimestre	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
PUESTO DE TRABAJO	Desarrollar un programa de capacitación que se oriente a potenciar las fortalezas de los trabajadores a todo nivel sobre la base de su puesto de trabajo.	modifica () fortalece () crea (x)	Taller y entrenamiento o competencias sustantivas	Talento Humano. operador capacitación	gestión (x) acompaña ()	permanente	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
LIDERAZGO	Desarrollar un programa para el desarrollo de competencias orientadas a influenciar, motivar e inspirar a sus equipos de trabajo, en aras de cumplir con los objetivos planteados	modifica () fortalece () crea (x)	Outdoor training	Talento Humano. operador capacitación	gestión (x) acompaña ()	1 taller por trimestre	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
OBJETIVO 3. PROMOCIÓN Y DESARROLLO HUMANO																									
REMUNERACION E INCENTIVOS	Establecer un sistema de remuneraciones e incentivos que sea competitivo, involucre a todos, que contemple el mérito y cumplimiento de metas.	modifica () fortalece () crea (x)	gestión documental	Talento Humano	gestión (x) acompaña ()	3	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		
RECONOCIMIENTO	Diseñar y difundir un plan de Carrera institucional que permita el crecimiento y desarrollo del talento humano dentro de la empresa	modifica () fortalece () crea (x)	gestión documental	Talento Humano	gestión (x) acompaña ()	3	ejecutado () en ejecución () sin ejecutar (x)																		

Fuente y elaboración propias.

Bibliografía

- Agencia Andaluza de Evaluación. s. f. «Competencia autonomía personal». Accedido 21 de julio de 2019. <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/agaeve/profesoradonosinteresa-competencias-autpers.html>.
- Alzina, Rafael Bisquerra, y Núria Pérez Escoda. 2007. «LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES (EMOTIONAL COMPETENCES)». *Educación XX*, 22.
- Amorós, Eduardo. 2007. *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. 2da edición. Perú: Escuela de Economía USAT.
- «Análisis de Datos |». s. f. QuestionPro. Accedido 16 de julio de 2019. <https://www.questionpro.com/es>.
- Arango, Martin, Londoño, Jesús, y Zapata, Julian. 2010. «Arquitectura Empresarial, una visión general». *Revista Ingenierías Universidad de Medellín* #9: 101-11.
- Araujo, M., y Guerra, Martin. 2007. «INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS» 4.
- Arias, Fidias G. 2006. *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6°. Venezuela: Episteme.
- Baguer, A. 2005. *ALERTA. Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Balestrini. Miriam. 1997. *Como se elabora el proyecto de investigación: (Para los Estudios formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. Caracas: Consultores Asociados BL.
- Blasco Mira, Josefa Eugenia, y José Antonio Pérez Turpín. 2007. *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Sant Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.
- Boudon, Raymond, y Paul Felix Lazarsfeld. 1985. *Metodología de las ciencias sociales. 1, Conceptos e índices*. Laia.
- Brunet, Luc. 2011. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Caligiore, C., Diaz, Irene, y Díaz, Juan. 2003. «Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso». *Revista Venezolana de Gerencia*.
- «cambio importancia - Google Académico». s. f. Accedido 14 de julio de 2019. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=cambio+importancia&dq=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AAdoeqXDzGt_cJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des.
- Carrasco Díaz, Sergio. 2015. *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*.
- Castillo, Raymundo. 2009. «LA HIPÓTESIS EN INVESTIGACIÓN». *Contribuciones a las ciencias sociales*. 2009. <http://www.eumed.net/rev/cccs/04/rcb2.htm>.
- Castillo, Xavier LAUDO. 2012. «La hipótesis de la pedagogía postmoderna. Educación, verdad y relativismo». *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria* 23 (2): 45-68-68. <https://doi.org/10.14201/ted.8645>.
- Cerda L, Jaime, y Luis Villarroel Del P. 2007. «Interpretación del test de Chi-cuadrado (X^2) en investigación pediátrica». *Revista chilena de pediatría* 78 (4): 414-17. <https://doi.org/10.4067/S0370-41062007000400010>.

- Chiang, Margarita, Margarita Chiang Vega, María José Martín, María José Martín Rodrigo, y Antonio Núñez Partido. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Univ Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. 2000. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Del Pulgar, L. 1999. *Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Espinoza Freire, Eudaldo Enrique. 2018. «La hipótesis en la investigación». *Mendive. Revista de Educación* 16 (1): 122-39.
- Galeano Marín, María Eumelia. 2016. *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*.
- Gan, F., y Berbel, G. 2007. *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gitman, Lawrence J, Carl McDaniel, y Pilar Mascaró Sacristán. 2007. *El futuro de los negocios*. México: Thomson Learning.
- Gómez, Marcelo M. 2006. *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- González, Federico. s. f. «¿Ques es el Liderazgo?» Liderazgo, Poder y Política. Accedido 19 de julio de 2019. <http://cursoliderazgo2013.weebly.com/iquestques-es-el-liderazgo.html>.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. 2010. *Metodología de la investigación*. 5a ed. México, D.F: McGraw-Hill.
- Hurtado León, Iván, y Josefina Toro Garrido. 2001. *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia, Carabobo, Venezuela: Episteme Consultores Asociados.
- López-Roldán, Pedro, y Sandra Fachelli. s. f. «METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA», 41.
- Martínez Ortega, Rosa María, Leonel C. Tuya Pendás, Mercedes Martínez Ortega, Alberto Pérez Abreu, y Ana María Cánovas. 2009. «EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION». *Revista Habanera de Ciencias Médicas* 8 (2): 0-0.
- Méndez, C. 2005. *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mondy, R. Wayne, Robert M Noe, y Judy Bandy Mondy. 2010. «Administración de recursos humanos». Pearson Educación.
- «Monografía Clima Organizacional.pdf». s. f. Accedido 23 de octubre de 2019. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.
- Montero, Miguel. 2017. «Estimación y contraste de hipótesis». <https://www.ugr.es/~eues/webgrupo/Docencia/MonteroAlonso/MonteroEstadistica2.htm>.
- Mujica, Gómez, y Acosta Rodríguez. s. f. «TRABAJO EN EQUIPO», 3.
- Ortega, Patricio Morcillo. 2011. *Innovando por naturales. El pase lo dice todo: Parar, templar, mandar...Diagnosticar, organizar y dirigir*. Editorial Visión Libros.
- Palacios, Luis. 2018. *Dirección Estratégica*. ECOE.
- Peña, Manuel. 1990. *Dirección de personal : organizacion y tecnicas*. Hispanoeuropea.
- Pérez, Jasmine, y Martínez, Angela. 2008. «VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTOS: UNA APROXIMACIÓN A SU UTILIZACIÓN». *Avances en Medición* 6,27 -36, 28.
- «Productividad - Wikipedia, la enciclopedia libre». s. f. Accedido 14 de julio de 2019. <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>.

- Quintero, Niria, Nelly Africano, y Elsis Faría. 2008. «CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO E», 19.
- Robbins, Stephen P, Javier Enríquez Brito, y Eva María García. 2009. *Comportamiento organizacional*.
- Rodríguez, Enerio. 2010. «ESTADÍSTICA: MEDICIÓN, DESCRIPCIÓN E INFERENCIA». *Perspectivas Psicológicas* 6-7: 176.
- Rubio, Elena. 2006. «Clima Laboral». 2006. <https://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>.
- Rusque, Ana. 2003. *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación cualitativa*. Vadell Hermanos. Caracas.
- Sabino, Carlos. 2014. *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.
- Saborit, Michel Tamayo, y Yoili Traba Ravelo. 2010. «Modelo teórico de clima organizacional». *Contribuciones a la Economía*, n.º 2010-11.
- Salkind, Neil J. 1999. *Métodos de investigación*. Pearson Educación.
- Sandoval, María. 2010. «CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL». *2010* 27: 78-82.
- Tamayo y Tamayo, Mario. 2009. *El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa.
- Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013. *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. Cork: BookBaby.
- Urquijo, José, y Josué Bonilla. 2008. «La remuneración del trabajo: manual para la gestión de sueldos y salarios». *Caracas: Editorial Texto*.
- Weisbrot, Mark, Jake Johnston, y Lara Merling. 2017. «Una década de reformas: políticas macroeconómicas y cambios institucionales en Ecuador y sus resultados», 26.
- Werther, Jr, William, B., y Keith, Davis. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Anexos:

Anexo N° 1. Entrevista Validez Juicio de Expertos.

ENTREVISTA VALIDEZ JUICIO DE EXPERTOS.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DATAPRO S.A.

La presente entrevista forma parte de un proceso de validación de un cuestionario para recoger información dentro del proyecto de medición de clima organizacional de la empresa.

Sobre el cuestionario que se le presenta, que respondería Ud. en el estricto de sentidos

1. ¿Las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta?

- MUY ADECUADO = 4,
- ADECUADO= 3,
- POCO ADECUADO= 2,
- NADA ADECUADO= 1

Explique el argumento de su respuesta

2. ¿Los contenidos de cada pregunta tienen relación con la variable y dimensión a investigar?

- MUY ADECUADO = 4,
- ADECUADO= 3,
- POCO ADECUADO= 2,
- NADA ADECUADO= 1

Explique el argumento de su respuesta

3. ¿El encuestado podrá comprender y contestar las preguntas planteadas?

- MUY ADECUADO = 4,
- ADECUADO= 3,
- POCO ADECUADO= 2,
- NADA ADECUADO= 1

Explique el argumento de su respuesta

4. ¿La escala de valoración para las preguntas es la adecuada?

- MUY ADECUADO = 4,
- ADECUADO= 3,
- POCO ADECUADO= 2,
- NADA ADECUADO= 1

Explique el argumento de su respuesta

5. ¿Las preguntas abarcan las dimensiones de las variables en estudio, Clima organizacional y Desempeño Laboral?

- MUY ADECUADO = 4,
- ADECUADO= 3,
- POCO ADECUADO= 2,
- NADA ADECUADO= 1

Explique el argumento de su respuesta

6. ¿Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger?

- MUY ADECUADO = 4,
- ADECUADO= 3,
- POCO ADECUADO= 2,

Activar W
Ir a Configur

Activ
Ir a Co

Anexo N° 2 Cuestionario validado para medición de clima organizacional y desempeño laboral. Prueba de consistencia interna, alfa de Cronbach 0,919.

La empresa está empeñada en llevar adelante un programa de mejoramiento continuo, para ello requiere de su valioso aporte. Favor conteste las siguientes preguntas de acuerdo a las instrucciones. Conteste con veracidad. Esta encuesta será manejada de forma confidencial y solo para uso del programa de mejora. SU APOORTE ES MUY VALIOSO GRACIAS					
N°	ESCOJA EN CADA AFIRMACIÓN SOLO UNA OPCIÓN. (MARQUE CON UNA) X	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	la comunicación entre jefes y colaboradores es permanente				
2	la comunicación es una fortaleza para superar conflictos en las relaciones de trabajo en la empresa				
3	los jefes escuchan y respetan las opiniones y sugerencias de los colaboradores				
4	un buen rendimiento personal da lugar a una promoción laboral				
5	existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar un puesto de trabajo				
6	el buen desempeño del trabajador le garantiza estabilidad futura en la empresa				
7	las remuneraciones que perciben los trabajadores están acordes con la situación y marcha económica de la empresa				
8	las remuneraciones que paga la empresa, están sobre la media del mercado en su segmento				
9	la remuneración que le paga la empresa por su trabajo es adecuada y justa.				
10	El respaldo es permanente por parte del jefe o superior en el desarrollo de su trabajo				
11	el jefe considera y valora las opiniones de los subordinados				
12	el jefe fomenta la participación y el trabajo en equipo				
13	existe disposición permanente de los trabajadores para trabajar en equipo				
14	Existe un nivel alto de compañerismo y unión entre los trabajadores				
15	existe la consideración que a más de compañeros de trabajo son amigos				
16	los niveles jerárquicos en la organización están claramente delimitados				
17	todos los trabajadores conocen las normativas y políticas de la organización				
18	los procesos y procedimientos de trabajo son conocidos por todos los trabajadores de la organización				
19	la organización asigna los puestos de trabajo acorde con las capacidades de los trabajadores				
20	la organización se preocupa de fortalecer las capacidades de sus trabajadores de manera permanente				
21	la selección, promoción de los trabajadores obedecen a políticas establecidas				
22	los objetivos y metas que persigue la organización son conocidos por los trabajadores				
23	los trabajadores cumplen con los objetivos planificados				
24	los trabajadores emprenden de manera autónoma acciones que le dan más efectividad a su trabajo				
25	los trabajadores asumen riesgos moderados para trabajar sobre objetivos y plantearse metas altas				
26	la actuación de los trabajadores es proactiva ante sucesos no previstos en su puesto de trabajo				
27	los jefes están en capacidad de tomar decisiones de manera autónoma en el ámbito de su competencia				
28	la toma de decisiones en los diferentes niveles ayudan a los trabajadores a cumplir de mejor manera su trabajo.				
29	la forma en que se toman las decisiones en la empresa repercute en la consecución de los objetivos				
30	la empresa está a la vanguardia en el mercado, presentando productos nuevos y competitivos.				
31	la empresa y sus servicios están acorde con las exigencias que demanda el mercado y los clientes				
32	la empresa dispone para su gestión de herramientas modernas que facilitan su trabajo.				

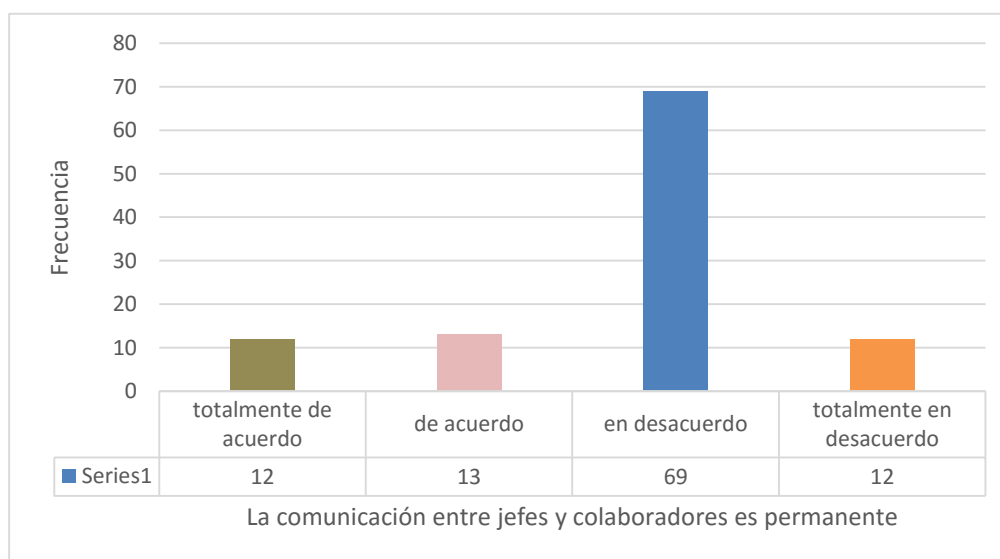
Anexo N° 3 Estadística descriptiva estudio de clima organizacional y desempeño laboral empresa Datapro S.A.

Tabla 1
La comunicación entre jefes y colaboradores es permanente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	12	11,3	11,3	11,3
	de acuerdo	13	12,3	12,3	23,6
	en desacuerdo	69	65,1	65,1	88,7
	totalmente en desacuerdo	12	11,3	11,3	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Gráfico 1
La comunicación entre jefes y colaboradores es permanente



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 65,10% manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que la comunicación entre jefes y colaboradores es permanente; el 11,3% manifiesta estar totalmente en desacuerdo; 12,3% manifiesta estar en acuerdo y un 11,3% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

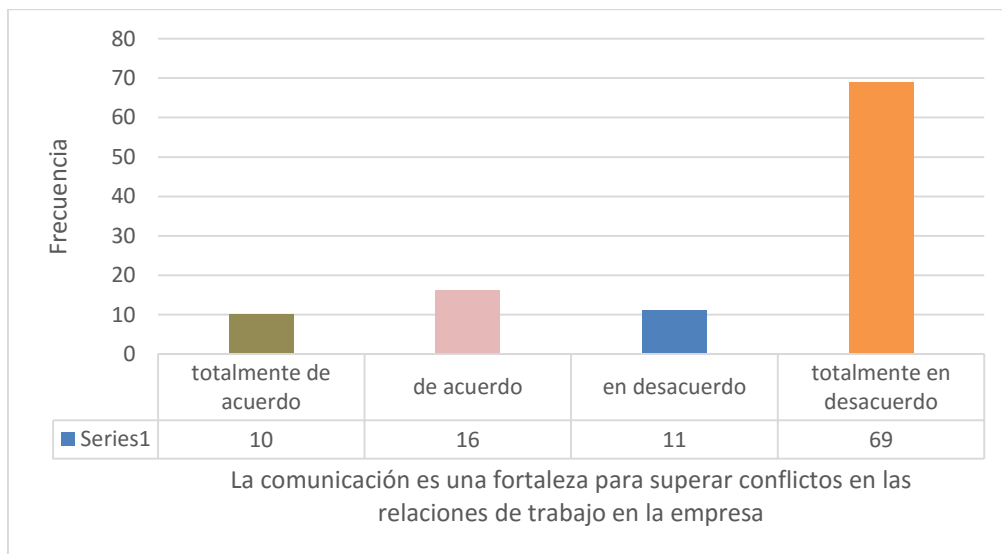
Tabla 2

La comunicación es una fortaleza para superar conflictos en las relaciones de trabajo en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	10	9,4	9,4	9,4
	de acuerdo	16	15,1	15,1	24,5
	en desacuerdo	11	10,4	10,4	34,9
	totalmente en desacuerdo	69	65,1	65,1	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 2

La comunicación es una fortaleza para superar conflictos en las relaciones de trabajo en la empresa

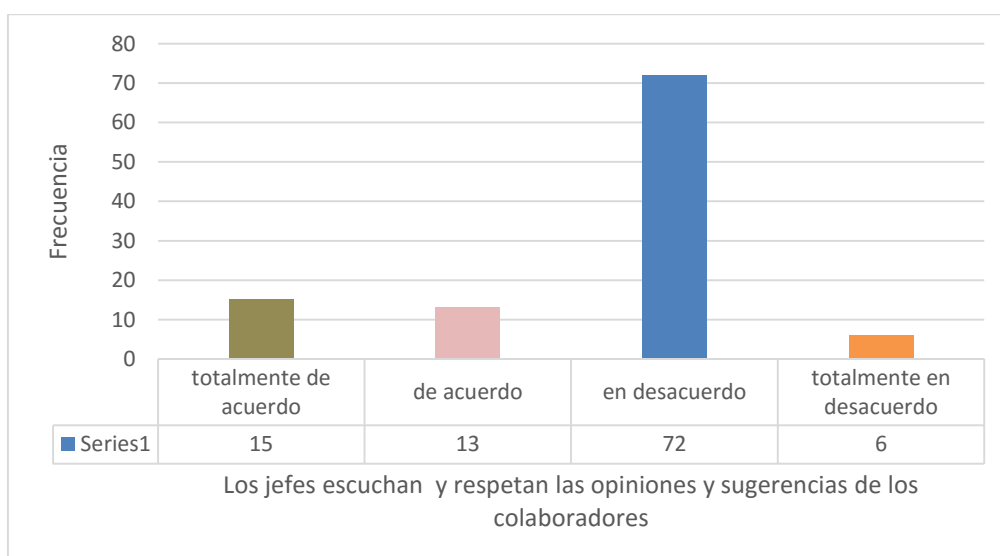


Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 65,10% manifiesta estar totalmente en desacuerdo frente a la premisa de que la comunicación es una fortaleza para superar conflictos en las relaciones de trabajo en la empresa; el 15,1% manifiesta estar de desacuerdo; 10,4% manifiesta estar en desacuerdo y un 9,4% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Tabla 3**Los jefes escuchan y respetan las opiniones y sugerencias de los colaboradores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	15	14,2	14,2	14,2
	de acuerdo	13	12,3	12,3	26,4
	en desacuerdo	72	67,9	67,9	94,3
	totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 3**Los jefes escuchan y respetan las opiniones y sugerencias de los colaboradores**

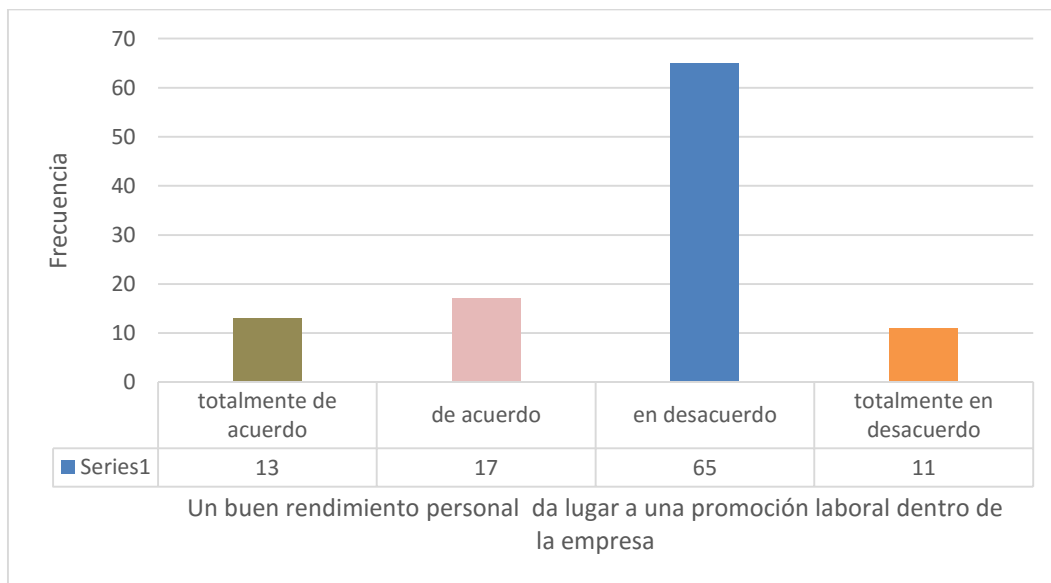
Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 67,9% manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que los jefes escuchan y respetan las opiniones y sugerencias de los colaboradores; el 14,2 % manifiesta estar totalmente de acuerdo; 12,3% manifiesta estar de acuerdo y un 5,7 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 4
Un buen rendimiento personal da lugar a una promoción laboral dentro de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	13	12,3	12,3	12,3
	de acuerdo	17	16,0	16,0	28,3
	en desacuerdo	65	61,3	61,3	89,6
	totalmente en desacuerdo	11	10,4	10,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 4
Un buen rendimiento personal da lugar a una promoción laboral dentro de la empresa



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

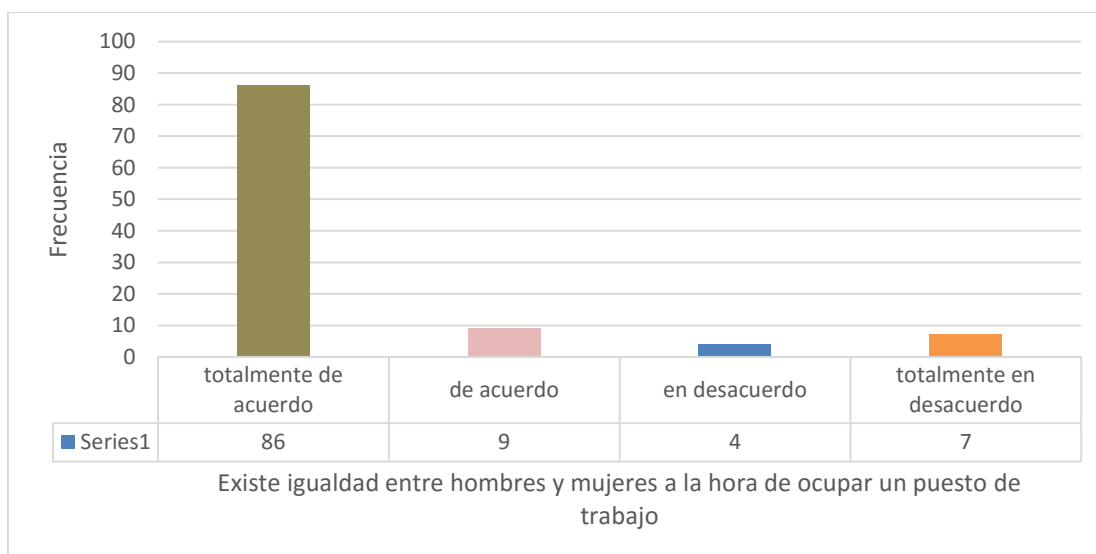
Del total de los encuestados, el 61,3% manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que un buen rendimiento personal da lugar a una promoción laboral dentro de la empresa; el 16% manifiesta estar de acuerdo; 12,3% manifiesta estar totalmente acuerdo y un 10,4% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 5

Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar un puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	86	81,1	81,1	81,1
	de acuerdo	9	8,5	8,5	89,6
	en desacuerdo	4	3,8	3,8	93,4
	totalmente en desacuerdo	7	6,6	6,6	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 5

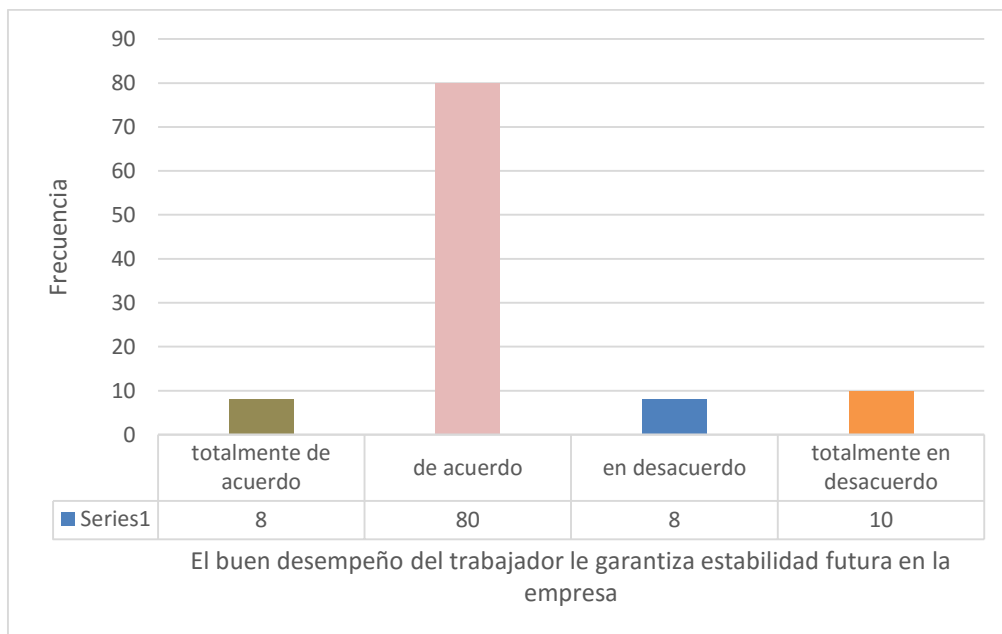
Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar un puesto de trabajo

Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 81,10% manifiesta estar totalmente de acuerdo frente a la premisa de que la comunicación entre jefes y colaboradores es permanente; el 8,5% manifiesta estar de acuerdo; 6,6% manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 3,8% manifiesta estar en desacuerdo.

Tabla 6**El buen desempeño del trabajador le garantiza estabilidad futura en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	8	7,5	7,5	7,5
	de acuerdo	80	75,5	75,5	83,0
	en desacuerdo	8	7,5	7,5	90,6
	totalmente en desacuerdo	10	9,4	9,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 6**El buen desempeño del trabajador le garantiza estabilidad futura en la empresa**

Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 75,5 % manifiesta estar de acuerdo frente a la premisa de que el buen desempeño del trabajador le garantiza estabilidad futura en la empresa; el 9,4 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo; 7,5 % manifiesta estar de acuerdo y un 7,5 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

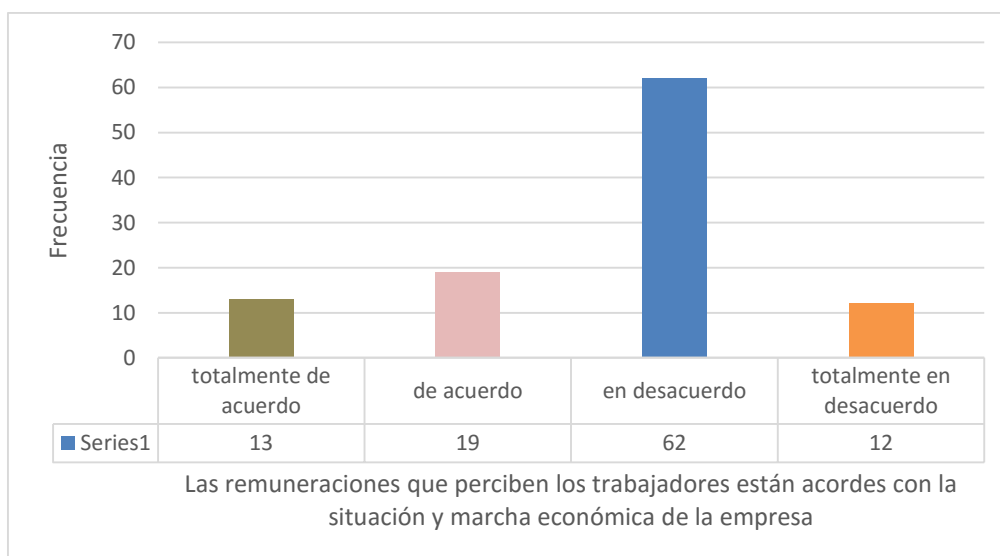
Tabla 7

Las remuneraciones que perciben los trabajadores están acordes con la situación y marcha económica de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	13	12,3	12,3	12,3
	de acuerdo	19	17,9	17,9	30,2
	en desacuerdo	62	58,5	58,5	88,7
	totalmente en desacuerdo	12	11,3	11,3	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 7

Las remuneraciones que perciben los trabajadores están acordes con la situación y marcha económica de la empresa



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 58,5 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que las remuneraciones que perciben los trabajadores están acordes con la situación y marcha económica de la empresa; el 17,9 % manifiesta estar de acuerdo; 12,3% manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 11,3% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

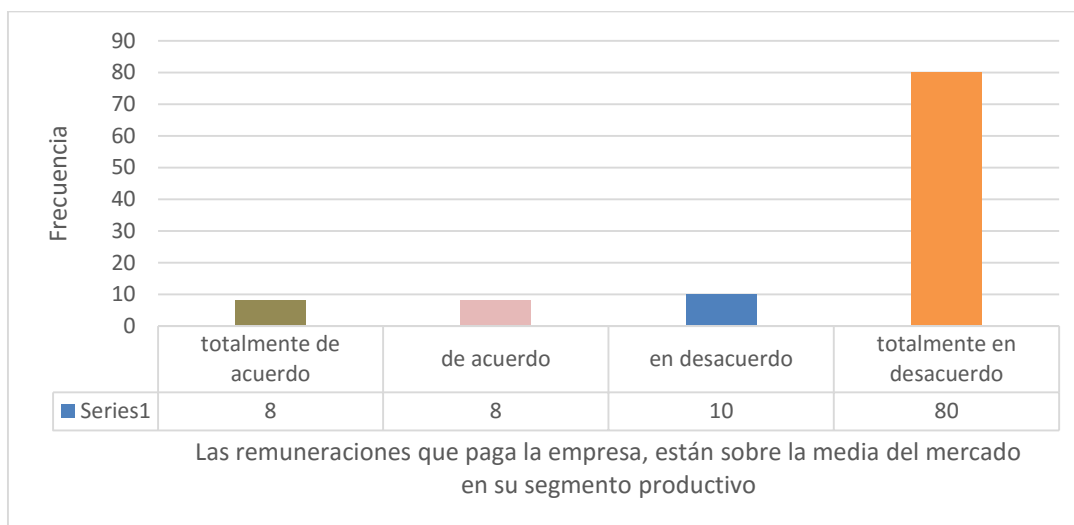
Tabla 8

Las remuneraciones que paga la empresa, están sobre la media del mercado en su segmento productivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	8	7,5	7,5	7,5
	de acuerdo	8	7,5	7,5	15,1
	en desacuerdo	10	9,4	9,4	24,5
	totalmente en desacuerdo	80	75,5	75,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 8

Las remuneraciones que paga la empresa, están sobre la media del mercado en su segmento productivo



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 75,5 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo frente a la premisa de que las remuneraciones que paga la empresa, están sobre la media del mercado en su segmento productivo; el 9,4 % manifiesta estar en desacuerdo; 7,5 % manifiesta estar en acuerdo y un 7,5 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

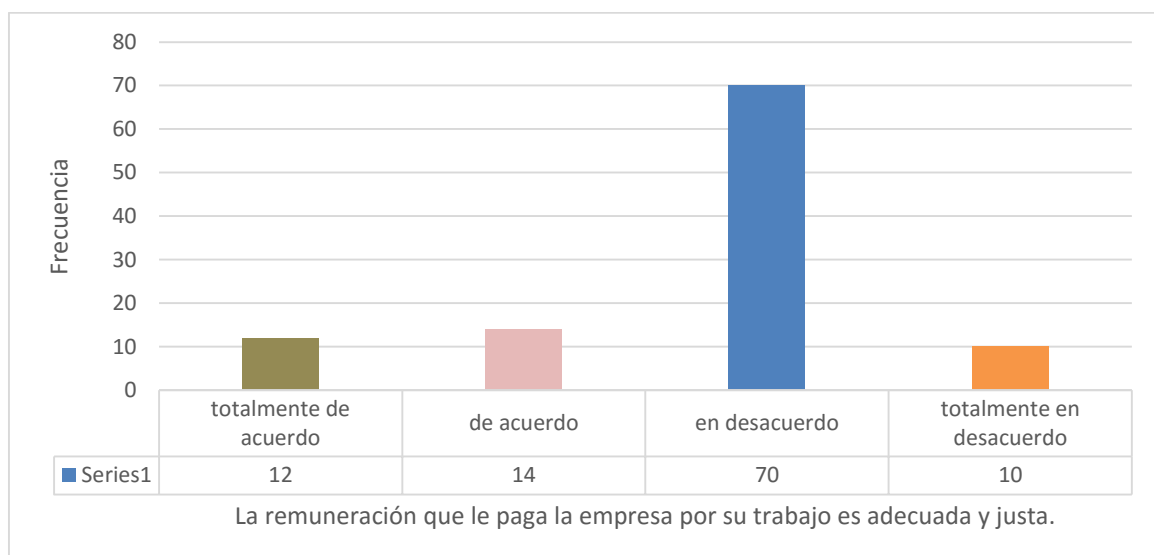
Tabla 9

La remuneración que le paga la empresa por su trabajo es adecuada y justa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	12	11,3	11,3	11,3
	de acuerdo	14	13,2	13,2	24,5
	en desacuerdo	70	66,0	66,0	90,6
	totalmente en desacuerdo	10	9,4	9,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 9

La remuneración que le paga la empresa por su trabajo es adecuada y justa.

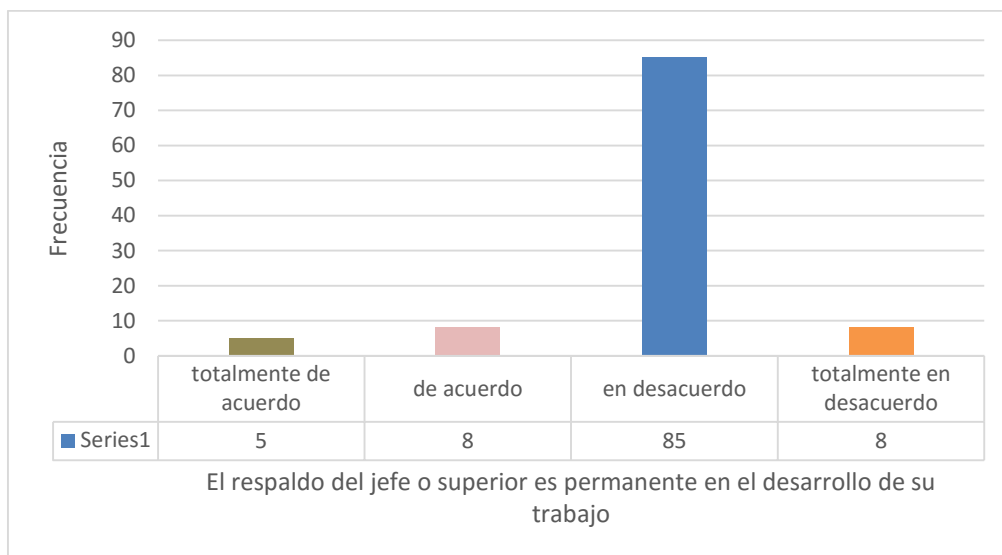


Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 66 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que la remuneración que le paga la empresa por su trabajo es adecuada y justa; el 13,2 % manifiesta estar de acuerdo; 11,3 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 9,4 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 10**El respaldo del jefe o superior es permanente en el desarrollo de su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	5	4,7	4,7	4,7
	de acuerdo	8	7,5	7,5	12,3
	en desacuerdo	85	80,2	80,2	92,5
	totalmente en desacuerdo	8	7,5	7,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 10**El respaldo del jefe o superior es permanente en el desarrollo de su trabajo**

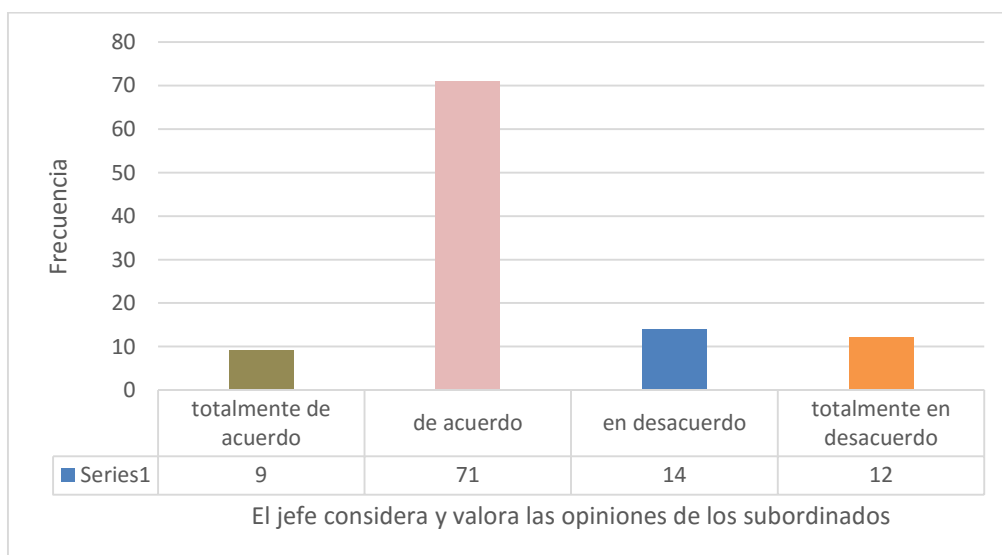
Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 80,2 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que el respaldo del jefe o superior es permanente en el desarrollo de su trabajo; el 7,5 % manifiesta estar totalmente de acuerdo; 7,5 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 4,7 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Tabla 11
El jefe considera y valora las opiniones de los subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	9	8,5	8,5	8,5
	de acuerdo	71	67,0	67,0	75,5
	en desacuerdo	14	13,2	13,2	88,7
	totalmente en desacuerdo	12	11,3	11,3	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 11
El jefe considera y valora las opiniones de los subordinados



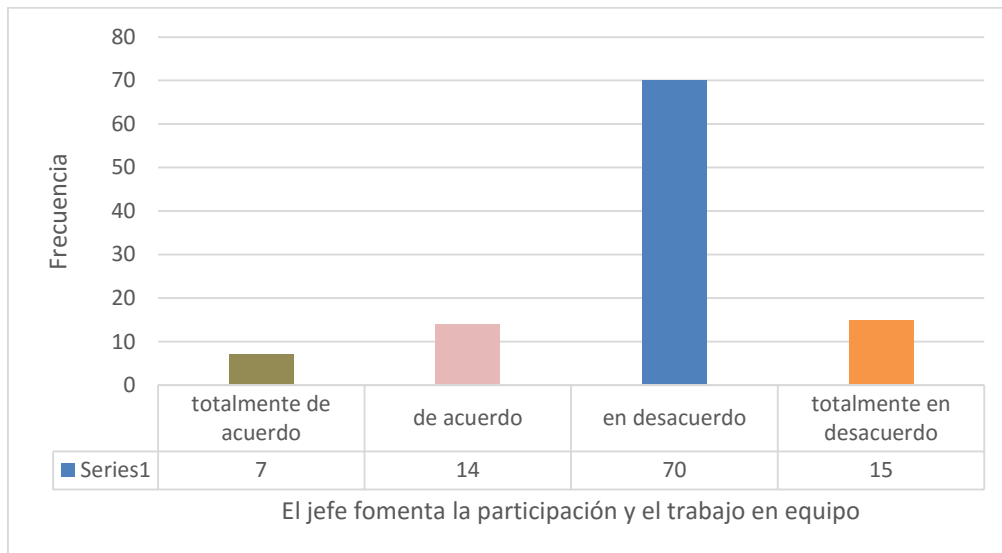
Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 67 % manifiesta estar de acuerdo frente a la premisa de que el jefe considera y valora las opiniones de los subordinados; el 13,2 % manifiesta estar en desacuerdo; 11,3% manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 8,5% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Tabla 12
El jefe fomenta la participación y el trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	7	6,6	6,6	6,6
	de acuerdo	14	13,2	13,2	19,8
	en desacuerdo	70	66,0	66,0	85,8
	totalmente en desacuerdo	15	14,2	14,2	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 12
El jefe fomenta la participación y el trabajo en equipo

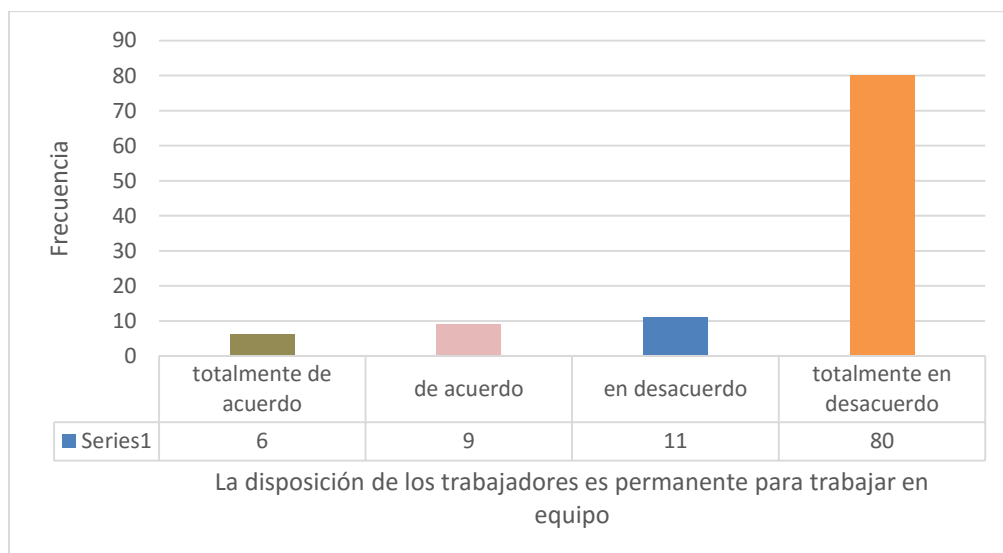


Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 66 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que el jefe fomenta la participación y el trabajo en equipo; el 14,2 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo; 13,2 % manifiesta estar de acuerdo y un 6,6 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Tabla 21**La disposición de los trabajadores es permanente para trabajar en equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	de acuerdo	9	8,5	8,5	14,2
	en desacuerdo	11	10,4	10,4	24,5
	totalmente en desacuerdo	80	75,5	75,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 13**La disposición de los trabajadores es permanente para trabajar en equipo**

Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

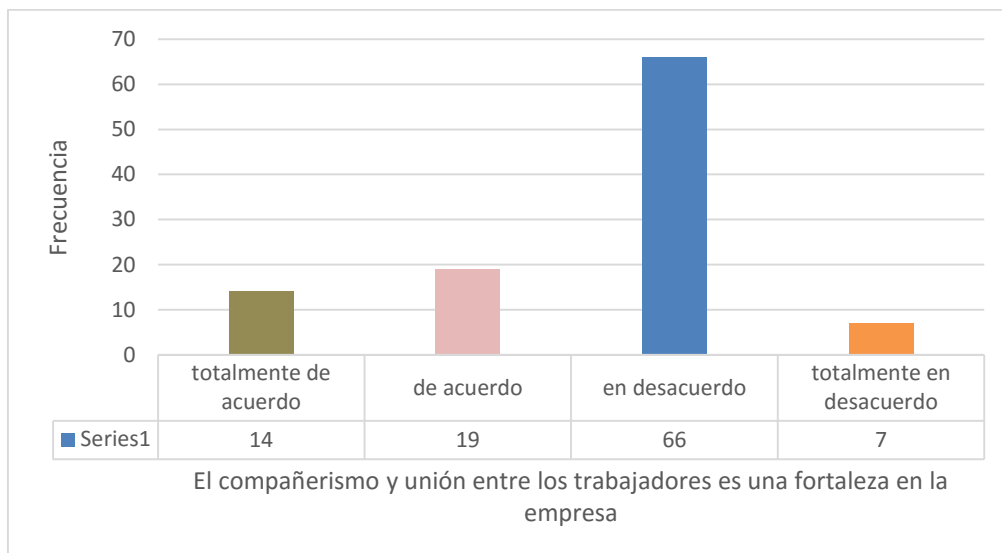
Del total de los encuestados, el 75,5 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo frente a la premisa de que la disposición de los trabajadores es permanente para trabajar en equipo; el 10,4 % manifiesta estar en desacuerdo; 8,5 % manifiesta estar de acuerdo y un 5,7 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Tabla 14
compañerismo y unión entre los trabajadores es una fortaleza en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	14	13,2	13,2	13,2
	de acuerdo	19	17,9	17,9	31,1
	en desacuerdo	66	62,3	62,3	93,4
	totalmente en desacuerdo	7	6,6	6,6	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 14

El compañerismo y unión entre los trabajadores es una fortaleza en la empresa



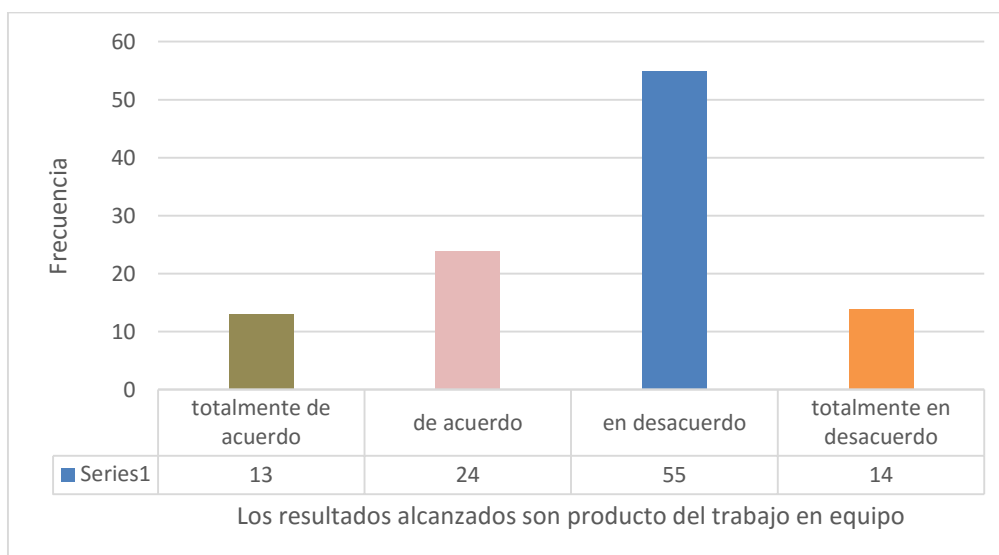
Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 62,3 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que el compañerismo y unión entre los trabajadores es una fortaleza en la empresa; el 17,9 % manifiesta estar totalmente de acuerdo; 13,2 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 6,6, % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 15
Los resultados alcanzados son producto del trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	13	12,3	12,3	12,3
	de acuerdo	24	22,6	22,6	34,9
	en desacuerdo	55	51,9	51,9	86,8
	totalmente en desacuerdo	14	13,2	13,2	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 15
Los resultados alcanzados son producto del trabajo en equipo



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 51,9 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que los resultados alcanzados son producto del trabajo en equipo; el 22,6 % manifiesta estar de acuerdo; 13,2 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 12,3 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

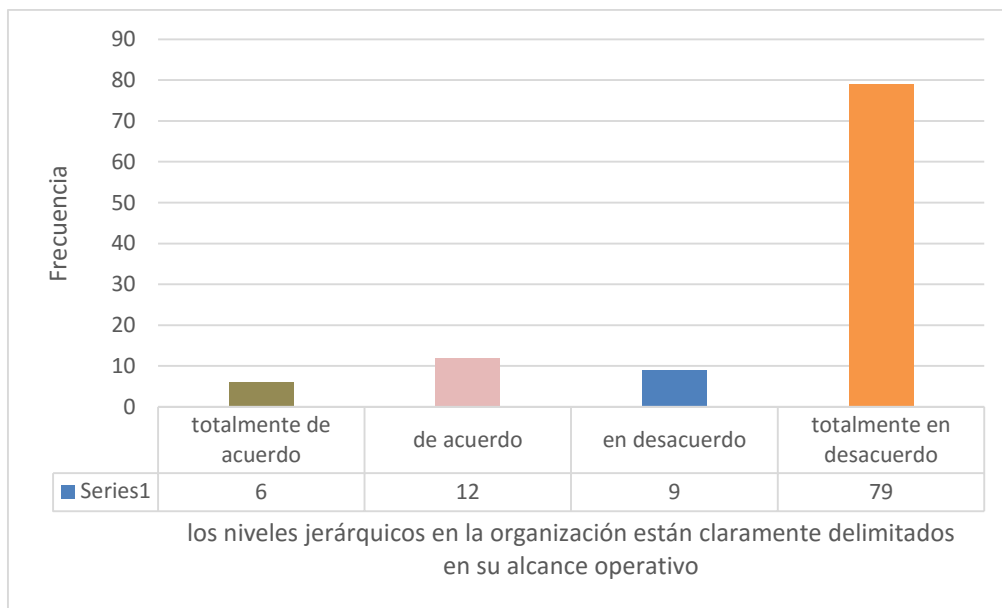
Tabla 16

Los niveles jerárquicos en la organización están claramente delimitados en su alcance operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	de acuerdo	12	11,3	11,3	17,0
	en desacuerdo	9	8,5	8,5	25,5
	totalmente en desacuerdo	79	74,5	74,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 16

Los niveles jerárquicos en la organización están claramente delimitados en su alcance operativo



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 74,5 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo frente a la premisa de que los niveles jerárquicos en la organización están claramente delimitados en su alcance operativo; el 11,3% manifiesta estar de acuerdo; 8,5 % manifiesta estar en desacuerdo y un 5,7 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

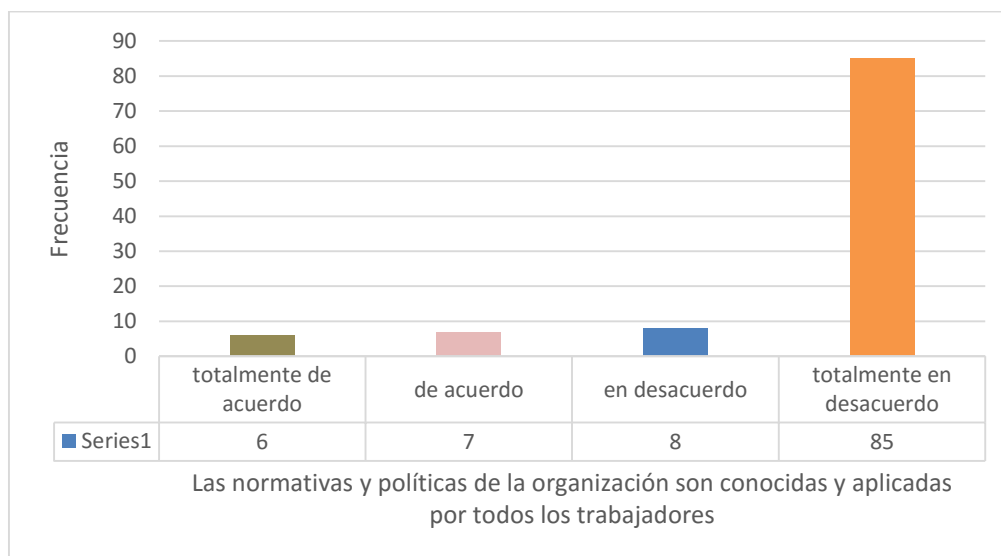
Tabla 22

Las normativas y políticas de la organización son conocidas y aplicadas por todos los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	de acuerdo	7	6,6	6,6	12,3
	en desacuerdo	8	7,5	7,5	19,8
	totalmente en desacuerdo	85	80,2	80,2	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 17

Las normativas y políticas de la organización son conocidas y aplicadas por todos los trabajadores



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 80,2 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo frente a la premisa de que las normativas y políticas de la organización son conocidas y aplicadas por todos los trabajadores; el 7,5 % manifiesta estar en desacuerdo; 6,6 % manifiesta estar de acuerdo y un 5,7 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

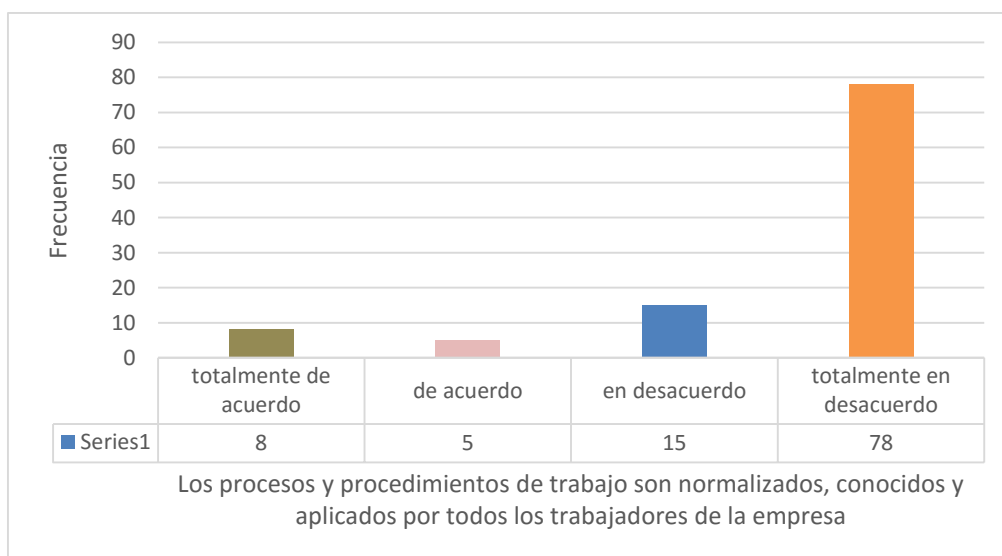
Tabla 18

Los procesos y procedimientos de trabajo son normalizados, conocidos y aplicados por todos los trabajadores de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	8	7,5	7,5	7,5
	de acuerdo	5	4,7	4,7	12,3
	en desacuerdo	15	14,2	14,2	26,4
	totalmente en desacuerdo	78	73,6	73,6	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 18

Los procesos y procedimientos de trabajo son normalizados, conocidos y aplicados por todos los trabajadores de la empresa



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 73,6 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo frente a la premisa de los procesos y procedimientos de trabajo son normalizados, conocidos y aplicados por todos los trabajadores de la empresa; el 14,2 % manifiesta estar en desacuerdo; 7,5 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 4,7 % manifiesta estar de acuerdo.

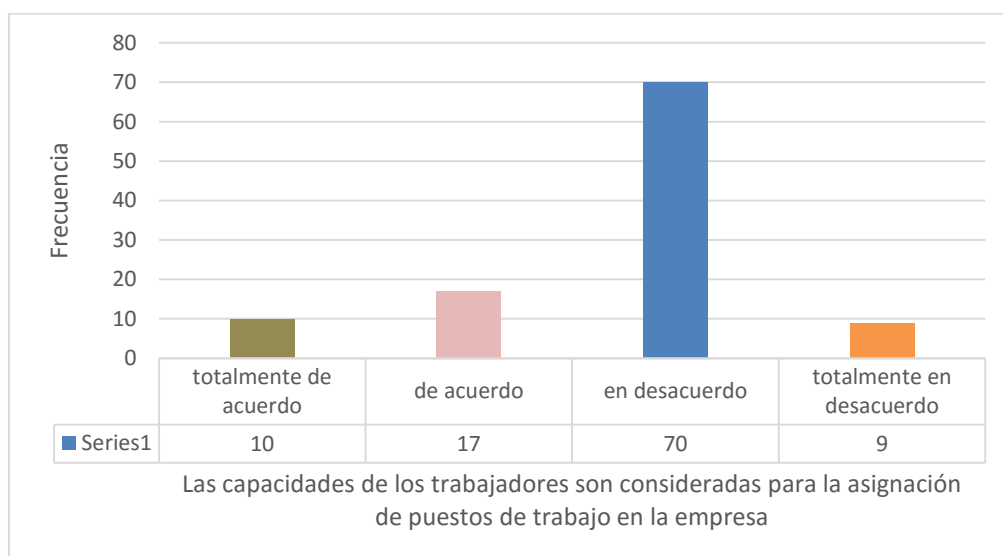
Tabla 23

Las capacidades de los trabajadores son consideradas para la asignación de puestos de trabajo en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	10	9,4	9,4	9,4
	de acuerdo	17	16,0	16,0	25,5
	en desacuerdo	70	66,0	66,0	91,5
	totalmente en desacuerdo	9	8,5	8,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 11

Las capacidades de los trabajadores son consideradas para la asignación de puestos de trabajo en la empresa



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 66 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que las capacidades de los trabajadores son consideradas para la asignación de puestos de trabajo en la empresa; el 16 % manifiesta estar de acuerdo; 9,4 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 8,5 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

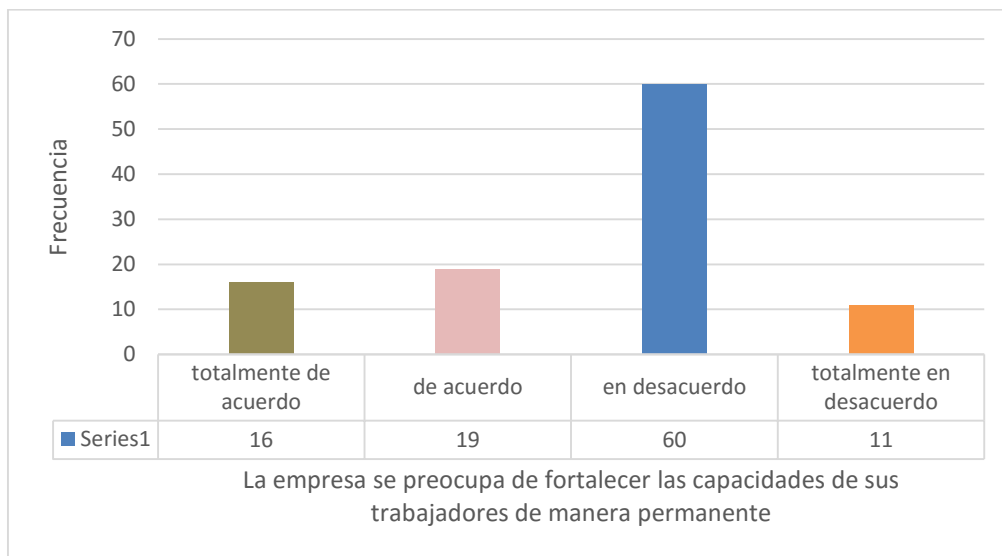
Tabla 20

La empresa se preocupa de fortalecer las capacidades de sus trabajadores de manera permanente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	16	15,1	15,1	15,1
	de acuerdo	19	17,9	17,9	33,0
	en desacuerdo	60	56,6	56,6	89,6
	totalmente en desacuerdo	11	10,4	10,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 20

La empresa se preocupa de fortalecer las capacidades de sus trabajadores de manera permanente



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 56.6 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que la empresa se preocupa de fortalecer las capacidades de sus trabajadores de manera permanente; el 17,9 % manifiesta estar de acuerdo; 15,1 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 10,4 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

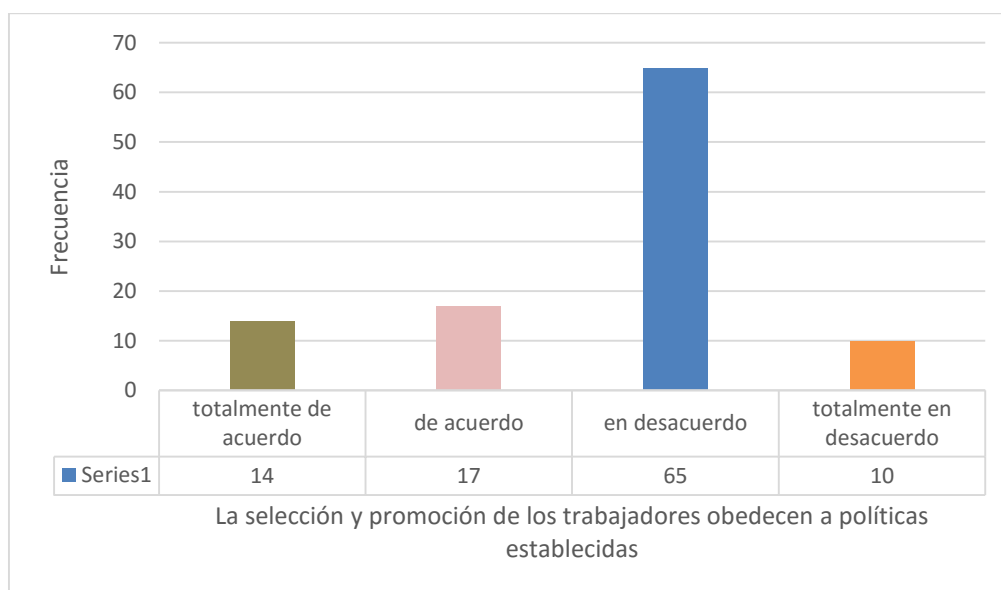
Tabla 21

La selección y promoción de los trabajadores obedecen a políticas establecidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	14	13,2	13,2	13,2
	de acuerdo	17	16,0	16,0	29,2
	en desacuerdo	65	61,3	61,3	90,6
	totalmente en desacuerdo	10	9,4	9,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 21

La selección y promoción de los trabajadores obedecen a políticas establecidas



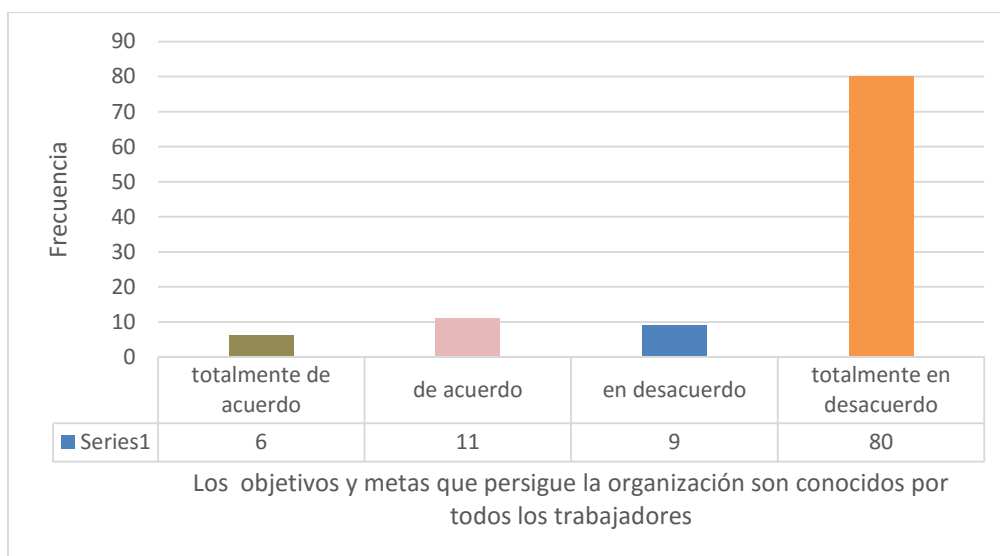
Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 61,3 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que la selección y promoción de los trabajadores obedecen a políticas establecidas; el 16 % manifiesta estar de acuerdo; 13,2 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 9,4 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 22
Los objetivos y metas que persigue la organización son conocidos por todos los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	de acuerdo	11	10,4	10,4	16,0
	en desacuerdo	9	8,5	8,5	24,5
	totalmente en desacuerdo	80	75,5	75,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 22
Los objetivos y metas que persigue la organización son conocidos por todos los trabajadores



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 75,5 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo frente a la premisa de que los objetivos y metas que persigue la organización son conocidos por todos los trabajadores; el 10,4 % manifiesta estar de acuerdo; 8,5 % manifiesta estar en desacuerdo y un 5,7 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

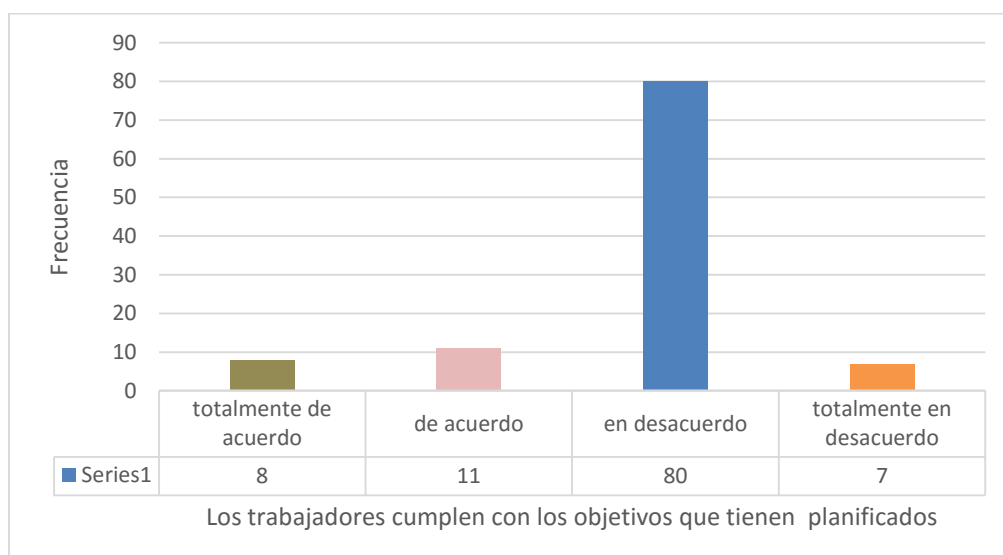
Tabla 24

Los trabajadores cumplen con los objetivos que tienen planificados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	8	7,5	7,5	7,5
	de acuerdo	11	10,4	10,4	17,9
	en desacuerdo	80	75,5	75,5	93,4
	totalmente en desacuerdo	7	6,6	6,6	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 23

Los trabajadores cumplen con los objetivos que tienen planificados



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 75,5 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que los trabajadores cumplen con los objetivos que tienen planificados; el 10,4 % manifiesta estar de acuerdo; 7,5 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 6,6 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

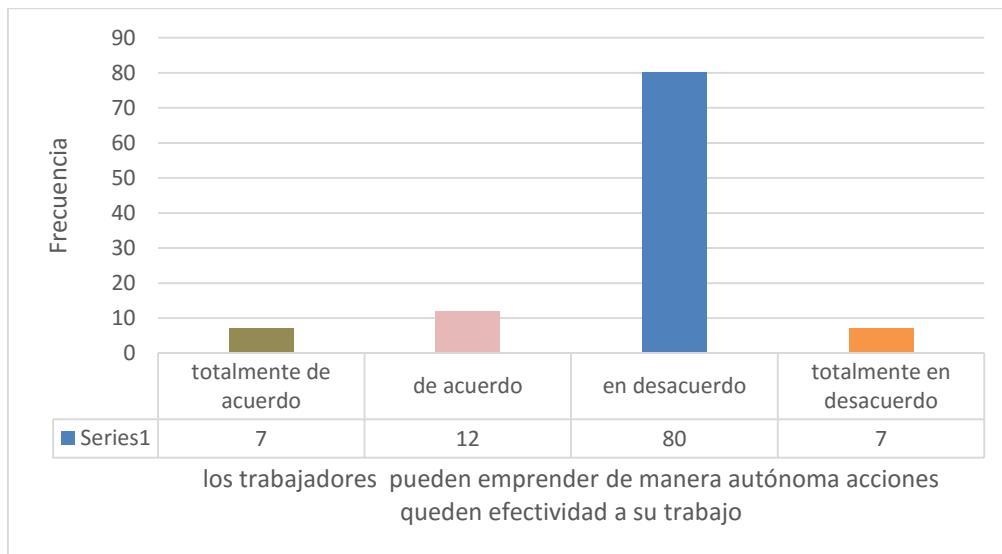
Tabla 24

Los trabajadores pueden emprender de manera autónoma acciones que den efectividad a su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	7	6,6	6,6	6,6
	de acuerdo	12	11,3	11,3	17,9
	en desacuerdo	80	75,5	75,5	93,4
	totalmente en desacuerdo	7	6,6	6,6	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 12

Los trabajadores pueden emprender de manera autónoma acciones que den efectividad a su trabajo



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 75,5 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que los trabajadores pueden emprender de manera autónoma acciones que den efectividad a su trabajo; el 11,3% manifiesta estar de acuerdo; 6,6 % manifiesta estar en totalmente de acuerdo y un 6,6 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

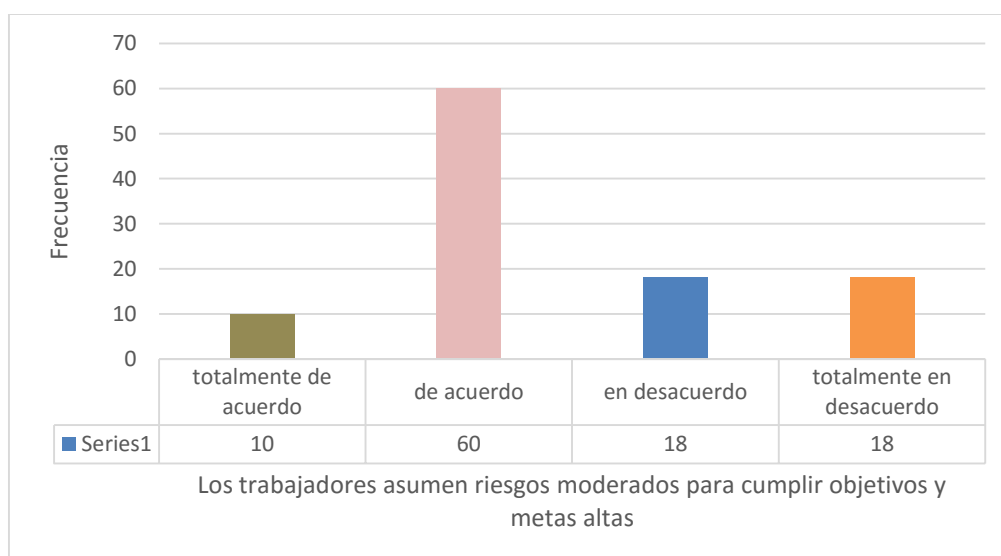
Tabla 25

Los trabajadores asumen riesgos moderados para cumplir objetivos y metas altas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	10	9,4	9,4	9,4
	de acuerdo	60	56,6	56,6	66,0
	en desacuerdo	18	17,0	17,0	83,0
	totalmente en desacuerdo	18	17,0	17,0	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 135

Los trabajadores asumen riesgos moderados para cumplir objetivos y metas altas

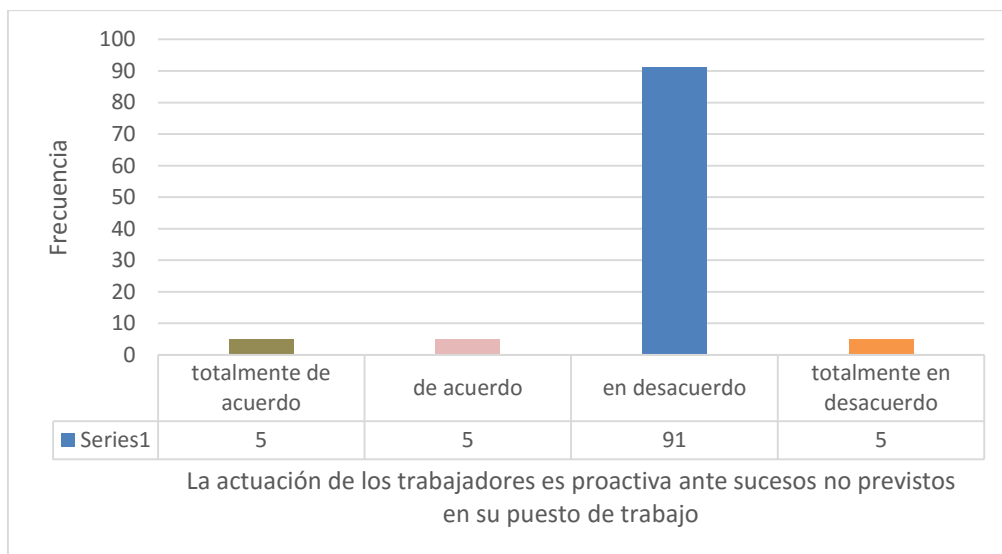


Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 56,6 % manifiesta estar de acuerdo frente a la premisa de que los trabajadores asumen riesgos moderados para cumplir objetivos y metas altas; el 17 % manifiesta estar en desacuerdo; 17 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 9,4 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Tabla 26**La actuación de los trabajadores es proactiva ante sucesos no previstos en su puesto de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	5	4,7	4,7	4,7
	de acuerdo	5	4,7	4,7	9,4
	en desacuerdo	91	85,8	85,8	95,3
	totalmente en desacuerdo	5	4,7	4,7	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 146**La actuación de los trabajadores es proactiva ante sucesos no previstos en su puesto de trabajo**

Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 85,8 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que la actuación de los trabajadores es proactiva ante sucesos no previstos en su puesto de trabajo; el 4,7 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo; 4,7 % manifiesta estar de acuerdo y un 4,7 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

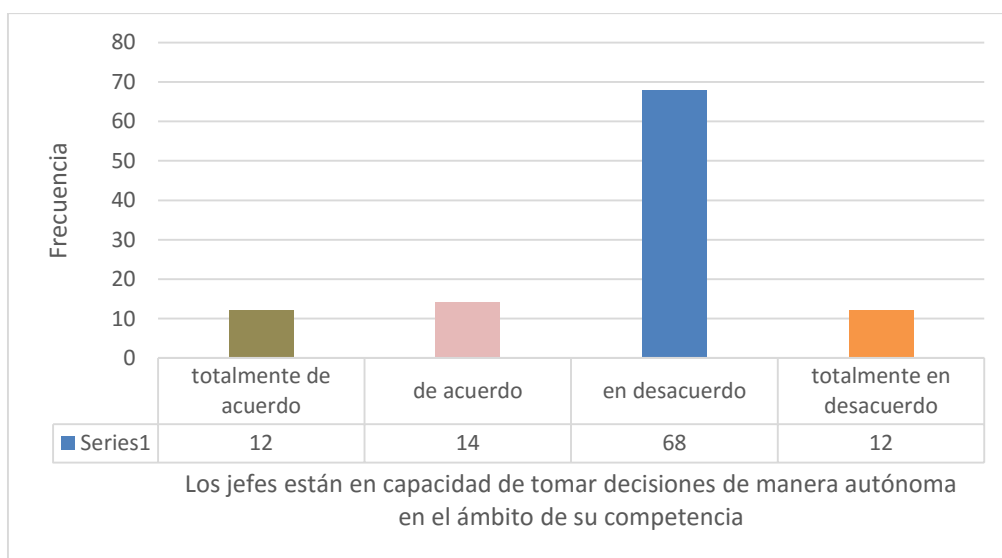
Tabla 27

Los jefes están en capacidad de tomar decisiones de manera autónoma en el ámbito de su competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	12	11,3	11,3	11,3
	de acuerdo	14	13,2	13,2	24,5
	en desacuerdo	68	64,2	64,2	88,7
	totalmente en desacuerdo	12	11,3	11,3	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 27

Los jefes están en capacidad de tomar decisiones de manera autónoma en el ámbito de su competencia



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 64,2 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que la comunicación entre jefes y colaboradores es permanente; el 13,2 % manifiesta estar de acuerdo; 11,3 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 11,3% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

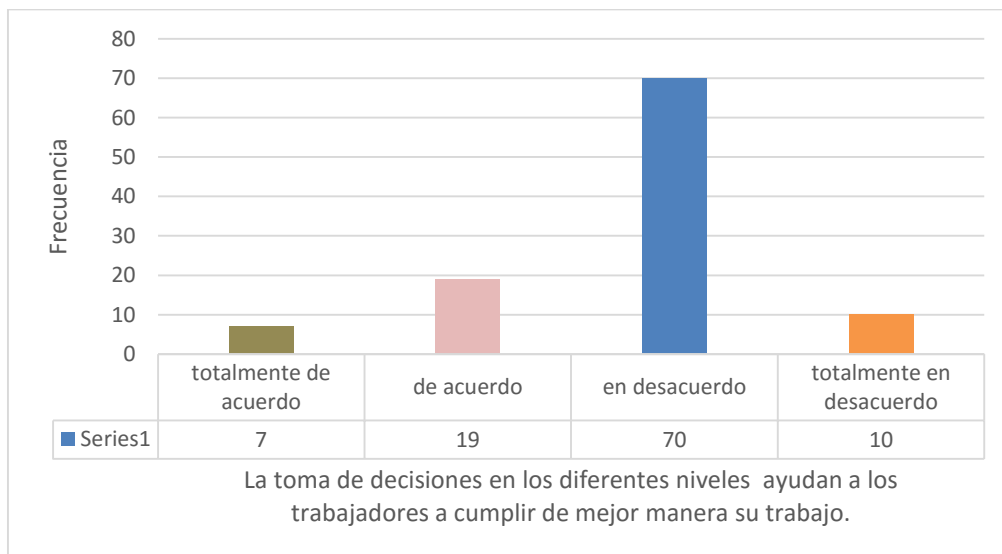
Tabla 28

La toma de decisiones en los diferentes niveles ayudan a los trabajadores a cumplir de mejor manera su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	7	6,6	6,6	6,6
	de acuerdo	19	17,9	17,9	24,5
	en desacuerdo	70	66,0	66,0	90,6
	totalmente en desacuerdo	10	9,4	9,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 28

La toma de decisiones en los diferentes niveles ayudan a los trabajadores a cumplir de mejor manera su trabajo.



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 66 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que la toma de decisiones en los diferentes niveles ayudan a los trabajadores a cumplir de mejor manera su trabajo; el 17,9 % manifiesta estar de acuerdo; 9,4 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 6,6 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

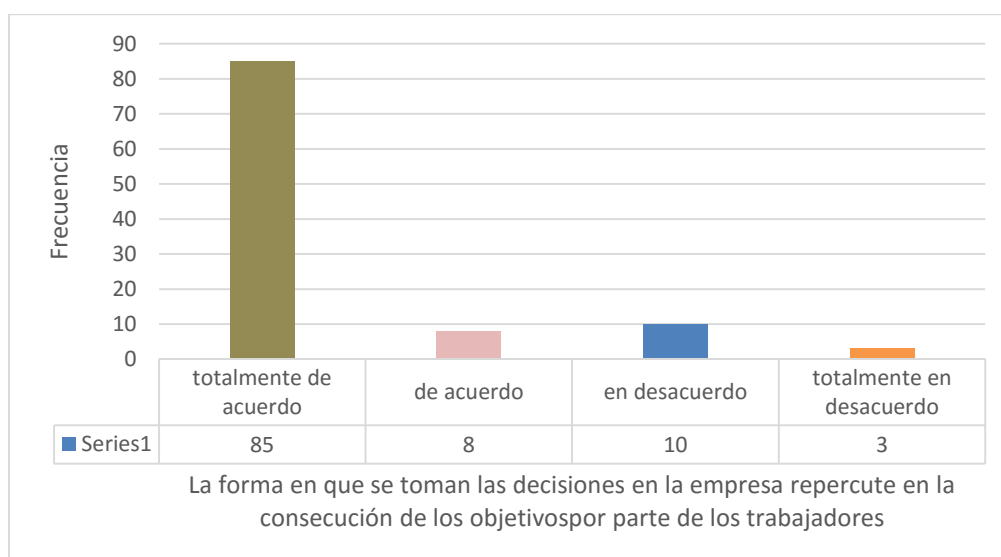
Tabla 25

La forma en que se toman las decisiones en la empresa repercute en la consecución de los objetivos por parte de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	85	80,2	80,2	80,2
	de acuerdo	8	7,5	7,5	87,7
	en desacuerdo	10	9,4	9,4	97,2
	totalmente en desacuerdo	3	2,8	2,8	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 29

La forma en que se toman las decisiones en la empresa repercute en la consecución de los objetivos por parte de los trabajadores



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 80,2 % manifiesta estar totalmente de acuerdo frente a la premisa de que la forma en que se toman las decisiones en la empresa repercute en la consecución de los objetivos por parte de los trabajadores; el 9,4 % manifiesta estar en desacuerdo, el 7,5 % manifiesta estar de acuerdo y un 2,8 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

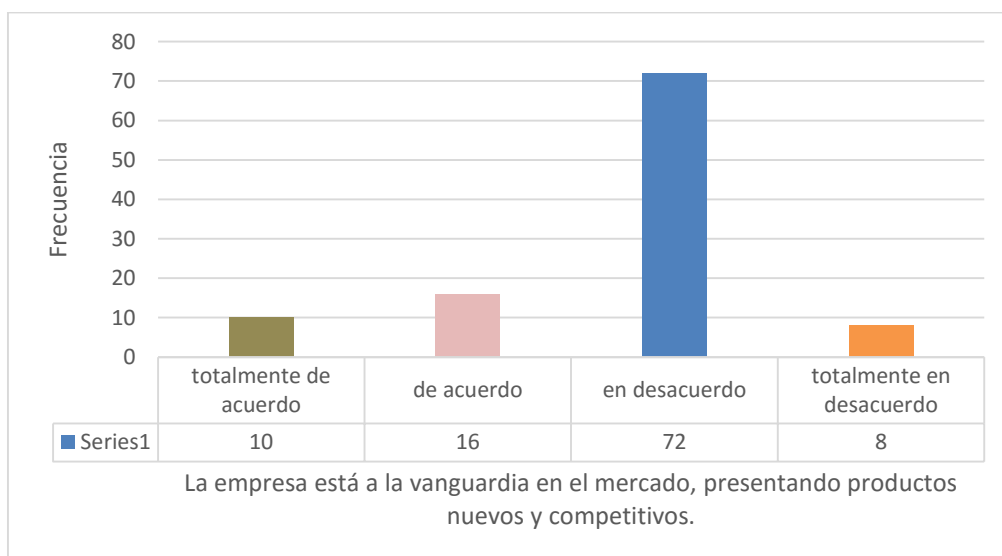
Tabla 30

La empresa está a la vanguardia en el mercado, presentando productos nuevos y competitivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	10	9,4	9,4	9,4
	de acuerdo	16	15,1	15,1	24,5
	en desacuerdo	72	67,9	67,9	92,5
	totalmente en desacuerdo	8	7,5	7,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 30

La empresa está a la vanguardia en el mercado, presentando productos nuevos y competitivos.



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 67,9 % manifiesta estar en desacuerdo frente a la premisa de que la empresa está a la vanguardia en el mercado, presentando productos nuevos y competitivos; el 15,1 % manifiesta estar de acuerdo; 9,4 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 7,5 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

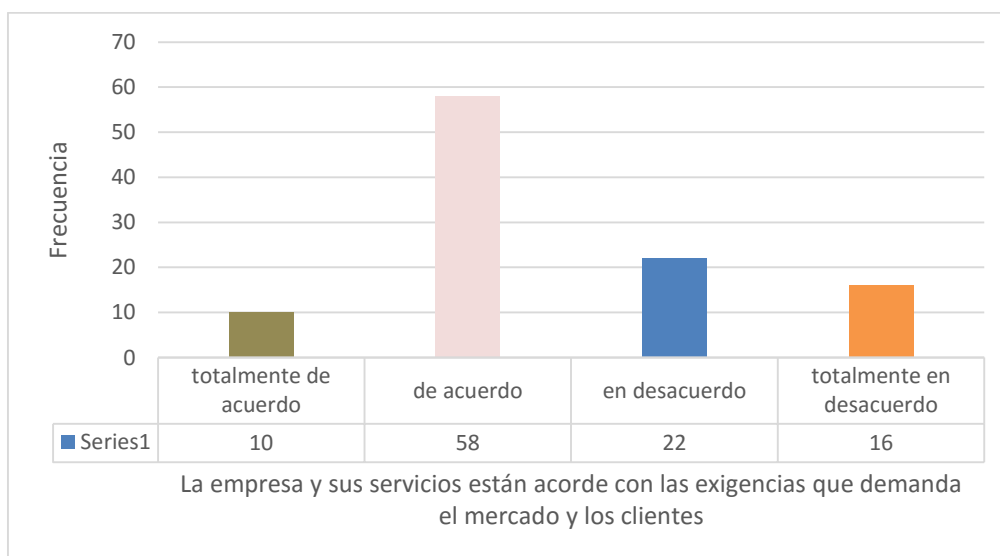
Tabla 31
La empresa y sus servicios están acorde con las exigencias que demanda el mercado y los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	10	9,4	9,4	9,4
	de acuerdo	58	54,7	54,7	64,2
	en desacuerdo	22	20,8	20,8	84,9
	totalmente en desacuerdo	16	15,1	15,1	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico

31

La empresa y sus servicios están acorde con las exigencias que demanda el mercado y los clientes



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 54,7 % manifiesta estar de acuerdo frente a la premisa de que la empresa y sus servicios están acorde con las exigencias que demanda el mercado y los clientes; el 20,8 % manifiesta estar en desacuerdo; 15,1 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 9,4 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

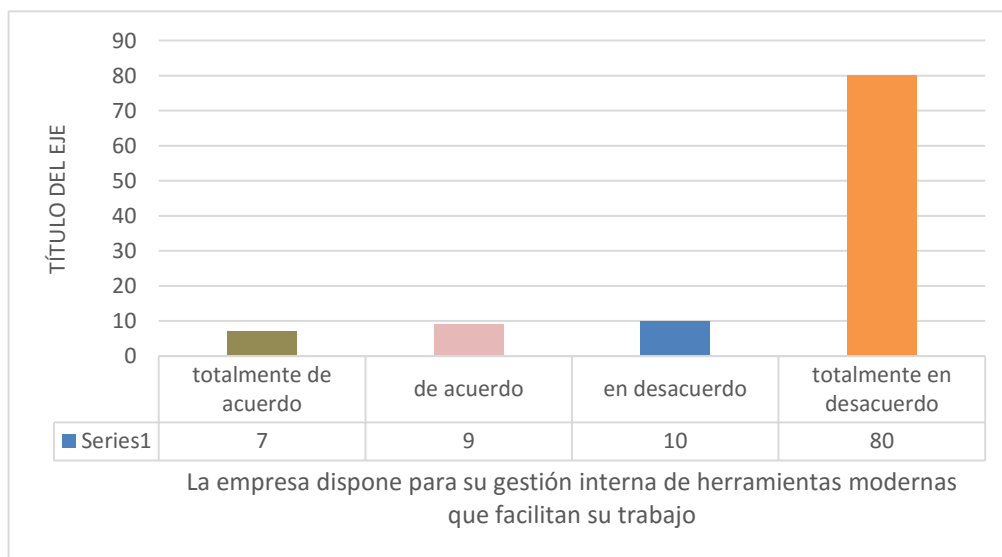
Tabla 32

La empresa dispone para su gestión interna de herramientas modernas que facilitan su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	7	6,6	6,6	6,6
	de acuerdo	9	8,5	8,5	15,1
	en desacuerdo	10	9,4	9,4	24,5
	totalmente en desacuerdo	80	75,5	75,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Gráfico 32

La empresa dispone para su gestión interna de herramientas modernas que facilitan su trabajo.



Fuente y elaboración propias. Datos procesados por el SPSS

Del total de los encuestados, el 75,5 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo frente a la premisa de que la empresa dispone para su gestión interna de herramientas modernas que facilitan su trabajo; el 9,4 % manifiesta estar en desacuerdo; 8,5 % manifiesta estar de acuerdo y un 6,6 % manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Anexo N° 4 Cuestionario validado para medición de compensación, remuneración y desempeño laboral y remuneración. Prueba de consistencia interna, alfa de Cronbach 0,795.

Encuesta sobre compensaciones – remuneraciones y desempeño laboral.	
<p>1. ¿Desde el 2010, cuántas veces ha sido compensado por su trabajo aparte de su salario?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NINGUNO <input type="radio"/> MAS DE 4 VECES <input type="radio"/> De 2 A 4 VECES <input type="radio"/> UNA VEZ <p>2. ¿Considera Ud. que la empresa se preocupa en darle una compensación por el desempeño en su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>3. ¿Qué le gusta de su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> OTROS <input type="radio"/> AMBIENTE <input type="radio"/> OPORTUNIDAD DE ASCENDER <input type="radio"/> HORARIO <input type="radio"/> OPORTUNIDAD DE CAPACITACION <p>4. Si le dieran a escoger, ¿Cuál de las siguientes opciones de compensación a usted más le motivaría?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> MONETARIO <input type="radio"/> VACACIONES <input type="radio"/> FLEXIBILIDAD DE HORARIO <input type="radio"/> OPORTUNIDAD LABORAL <input type="radio"/> CAPACITACION <input type="radio"/> OTROS <p>5. ¿Conoce Ud. Cuáles son los objetivos de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> ALGO <input type="radio"/> EN OCASIONES 	<p>6. ¿Conoce Ud. cuál es su aporte al desarrollo de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> ALGO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> NO <p>7. ¿Cuál sería el motivo principal para que Ud. se cambiara de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> OTROS <input type="radio"/> AMBIENTE <input type="radio"/> RECONOCIMIENTO <input type="radio"/> ESTABILIDAD <input type="radio"/> DINERO <p>8. ¿Considera que lo que le paga la empresa por su trabajo es justo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> ALGO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> NO <p>9. ¿Considera que los sueldos que se pagan en la empresa son equitativos en función de los trabajos que se realizan en cada puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> ALGO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> NO <p>10. ¿Considera que la empresa podría pagar un poco más a los trabajadores y empleados por el trabajo que realizan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> ALGO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>11. ¿Considera que la empresa paga y recompensa por igual tanto a los hombres como a las mujeres?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> ALGO

<p>12. ¿Considera que la empresa da igual trato tanto a los hombres como a las mujeres a la hora de ocupar los diferentes puestos en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> ALGO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>13. ¿Considera usted que la empresa le permite planificar su futuro porque le da reconocimiento estabilidad y crecimiento personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> ALGO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> NO <p>14. ¿Considera Ud. Que la empresa fomenta el trabajo en equipo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>15. ¿Cómo calificaría el carácter de quien revisa su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> DE APOYO PERMANENTE <input type="radio"/> TRANQUILO <input type="radio"/> SEVERO <p>16. ¿Qué cree que le interesa más a la empresa, las personas o los resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> AMBOS <input type="radio"/> RESULTADOS <input type="radio"/> PERSONAS <p>17. ¿Premia la empresa cualquier iniciativa de mejora propuesta por los trabajadores y o empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>18. ¿Tiene Ud. autonomía para realizar su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO 	<p>19. ¿Actúa proactivamente ante sucesos no consentidos en su cargo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>20. ¿Le permite su trabajo experimentar de manera personal nuevas formas de realizarlo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>21. ¿Realiza todo lo que esté a su alcance para satisfacer las inquietudes y necesidades de los clientes internos y externos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO HACE FALTA <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>22. ¿Previo a la atención Indaga las necesidades específicas de sus clientes (internos y/o externos)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>23. ¿Cumple con los ofrecimientos que se pactaron con los clientes (internos y/o externos)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO HACE FALTA <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>24. ¿Cumple el mismo día con todas las tareas encomendadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>25. ¿Establece metas adicionales personales a más las que le exige la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO
--	---

<p>26. ¿Lleva Ud. un registro de sus actividades y...el nivel de cumplimiento de éstas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>27. ¿Sacrifica intereses personales para cumplir con los objetivos institucionales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>28. ¿Propone acciones de mejora en los servicios que brinda la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>29. ¿Participa en los eventos promocionales que la empresa realiza?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI <p>30. ¿Difunde en su entorno (familia, barrio, amigos) todas las actividades que realiza la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> EN OCASIONES <input type="radio"/> SI

Anexo N° 5 Cuestionario no validado para medición de clima organizacional

Empresa

Pregunta
1) ¿Le gusta su empresa?
2) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?
3) ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?
4) ¿Se siente integrado en su empresa?
5) ¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?
6) ¿Si se presentara la oportunidad de obtener otro empleo, donde el sueldo y las condiciones sean similares, permanecería en su empresa actual?

Condiciones ambientales

Pregunta
Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:
1) ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
2) ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?
3) ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?
4) ¿El nivel de ruido es soportable?
5) ¿Los baños están limpios?
6) ¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?

Ergonomía

Pregunta
Sobre la ergonomía:
1) ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?
2) ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?
3) ¿Su monitor es el adecuado para su tipo de trabajo?
4) ¿Cree usted que su silla es adecuada?
5) ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?

Posibilidades de creatividad e iniciativa

Pregunta
¿Considera usted que...
1) ... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?
2) ... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?
3) ...sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?
4) ¿Se siente realizado en su trabajo?

Compañeros de trabajo

Pregunta
Acerca de sus compañeros de trabajo:
1) ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?
2) ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?
3) ¿Si dejase la empresa, lo sentiría?
4) ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?
5) ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?
6) ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?

Jefe y Superiores

Pregunta
Sobre su jefe y superiores:
1) ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?
2) ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?
3) ¿Considera que su jefe es participativo?
4) ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?
5) ¿Tiene usted comunicación con su jefe?
6) ¿Considera Usted que tiene un jefe justo?

Puesto de Trabajo

Pregunta
Sobre su puesto de trabajo:
1) ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?
2) ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?
3) ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?
4) ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?
5) ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?
6) ¿Existen posibilidades reales de desarrollo profesional en su empresa?

Remuneración

Pregunta
Sobre su sueldo:
1) ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?
2) ¿Cree que su sueldo está acorde con los sueldos que hay en su empresa?
3) ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?
4) ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está acorde con la situación y marcha económica de la empresa?
5) ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?

Reconocimiento

Pregunta
¿Considera usted que en su empresa...
1) ... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?
2) ... realiza un trabajo útil?
3) ... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?
4) ... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

Comunicación

Pregunta
¿Considera usted que en su empresa...
1) ... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?
2) ... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?
3) ... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?