

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA
EMPRESA PRO SEMILLAS S.A.C. 2016-2017**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR (A)

MORANTE MURO, MONICA JANETH

Chiclayo, 21 de septiembre de 2018

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA
EMPRESA PRO SEMILLAS S.A.C. 2016-2017**

PRESENTADA POR:
MORANTE MURO, MONICA JANETH

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Mgr. Serruto Perea Aylen Yesenia
PRESIDENTE

Mgr. Angulo Bustios Luis Augusto
SECRETARIO

Mgr. Olivos Villasis César Luis Jesús
ASESOR

Chiclayo, 21 de septiembre de 2018

Dedicatoria

Esta tesis la dedico a Dios y a mis padres. A Dios por bendecirme con sabiduría y fortaleza para llegar con éxito hasta este momento tan especial, y a mis queridos padres Tomás y Lucy; por cuidar siempre de mi educación y con su ejemplo cultivar en mí valores como el amor, la responsabilidad, humildad, prudencia, sacrificio y perseverancia para alcanzar mis objetivos; otorgándome su confianza en todo momento sin dudar de mi capacidad para enfrentar cada desafío que se presente.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas obtuve, de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas el conocimiento intelectual y humano, que han aportado en mí durante estos cinco años el aprendizaje y las mejores experiencias fundamentales en mi formación.

A mi familia, por su amor y por el esfuerzo que me brindaron siempre para conseguir el logro de una de mis metas.

Especial agradecimiento a mi Asesor de Tesis el Mgtr. César Luis Jesús Olivos Villasis por su visión crítica, conocimientos, experiencia, por brindarme su tiempo, su confianza y propinar en mi la motivación necesaria para concluir con éxito este trabajo de investigación.

Resumen

El factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social laboral, para obtener resultados. Al respecto, numerosos autores han planteado la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones. La empresa agroindustrial Pro Semillas S.A.C. ha venido una crisis financiera, lo que se ha visto reflejado en la baja rentabilidad y el incumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, ha observado que la rotación del personal ocurre por lo menos una vez al año, por lo que considera que para saber direccionar las acciones que tomará a partir de ahora la empresa es importante entender la percepción de los colaboradores en cuanto a la situación de la empresa, para designar una adecuada gestión y alinearla a la estrategia esta tome, pues una adecuada gestión permitirá obtener los resultados esperados. Por ello se trazó como objetivo general analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores en la empresa Pro Semillas S.A.C. 2016-2017. El método que manejó esta investigación fue el modelo conceptual de variables, en el que se busca probar cinco relaciones, asociadas a las cinco dimensiones del modelo de Sonia Palma para clima organizacional y una dimensión asociada al modelo desarrollado por Patterson para productividad del colaborador. Las técnicas de recolección de datos fueron la investigación bibliográfica y la encuesta. Los resultados demuestran que sí existe relación entre las variables clima organizacional y productividad del colaborador, en el cual el nivel de intensidad en esa relación, es alta en todas las dimensiones.

Palabras clave: Agroindustria, clima organizacional, productividad.

Clasificaciones JEL: M12, M19.

Abstract

The human factor is present in all moments of the productive fact, since is required of the participation of persons and of a permanent social labor relationship, to get results. In this regard many authors have raised the relationship and influence exercised by the human factor in the productivity and performance of organizations. The agro-industrial company Pro Semillas S.A.C has come from a financial crisis, which has been seen reflected in low profitability and failure to comply with the organizational objectives. It has also observed that the rotation of staff takes place at least once a year, by what it considers that to know direct actions that will take the company from now on, it is important to understand the perception of collaborators regarding the situation of the company to designate a proper management and align it strategy that this take, because a proper management will allow to obtain the expected results. Why was drawn as a general objective analyze the relationship between organizational climate and productivity of collaborators in the company Pro Semillas S.A.C. 2016-2017. The method that handled this investigation was the conceptual model of variables, which seeks to test five relationships, associated with the five dimensions of the Sonia Palma model for organizational climate and a dimension associated with the model developed by Patterson for the collaborator productivity. Data collection techniques were bibliographical research and survey. The results show that there is relationship between the variables of organizational climate and productivity of the collaborator, in which the level of intensity in that relationship, is high in all dimensions.

Keywords: Agroindustry, organizational climate, productivity.

JEL Classifications: M12, M19.

Índice

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract	6
I. Introducción	10
II. Marco teórico	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas	16
III. Metodología	24
3.1. Tipo y nivel de investigación:	24
3.2. Diseño de investigación:	24
3.3. Población, muestra y muestreo:	24
3.4. Criterios de selección:	24
3.5. Operacionalización de variables	25
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	29
3.7. Procedimientos:.....	30
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:	30
3.9. Matriz de consistencia:.....	32
3.10. Consideraciones éticas:.....	32
IV. Resultados y discusión	33
V. Conclusiones	51
VI. Recomendaciones	53
VII. Lista de referencias	54
VIII. Anexos	56

Índice de tablas

Tabla 1. Características de la pequeña empresa industrial	22
Tabla 2. Matriz de consistencia.....	32
Tabla 3. Asignación de puntajes para la variable de clima organizacional.....	33
Tabla 4. Frecuencias de la dimensión de Objetivos Racionales.....	33
Tabla 5. Resultados de las pruebas de frecuencias.....	34
Tabla 6. Media de la variable de clima organizacional.....	34
Tabla 7. Medias de la dimensión de Autorrealización	35
Tabla 8. Medias de la dimensión de Involucramiento laboral	36
Tabla 9. Medias de la dimensión de Supervisión	37
Tabla 10. Medias de la dimensión de Comunicación.....	38
Tabla 11. Medias de la dimensión de Condiciones Laborales	39
Tabla 12. Medias de la dimensión de Objetivos Racionales.....	40
Tabla 13. Correlación entre el Clima Organizacional y Productividad del colaborador en la empresa Pro Semillas S.A.C.	45

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de Litwin y Stringer.....	17
Figura 2. Modelo analítico de la gestión del clima organizacional.....	18
Figura 3. Unidades de análisis de la productividad.....	20
Figura 4. Modelo de relaciones de la productividad vs factores.....	20
Figura 5. Modelo conceptual de variables.....	23
Figura 6. Percepción del clima organizacional por grupo de edades.....	42
Figura 7. Percepción del clima organizacional según sexo.....	43
Figura 8. Percepción del clima organizacional según el estado civil.....	44

I. Introducción

Hoy en día las empresas son conscientes de la importancia que reviste el rol de las personas en todo tipo de organizaciones, como creadoras de valor de un modo único; pues la gestión de personas ha llegado hacer una estrategia competitiva para las empresas que alineada a las actividades y planificación de los procesos crean una ventaja competitiva de la organización para afrontar nuevos retos.

En el Perú la situación del agro se ve limitada. Los rendimientos en prácticamente todos los cultivos son bajos, señalándose como las principales causas el uso de semillas no certificadas, un manejo agronómico y de control de plagas y enfermedades limitados y la dificultad de acceso al crédito. También, el nivel tecnológico aplicado es bajo y en el menor de los casos intermedio, salvo limitadas extensiones dedicadas a cultivos de exportación. En este país funcionan asociaciones privadas en apoyo de los cultivos de su interés como el Comité de Productores de Arroz, de Café y de Espárragos. La inversión privada que está entrando al sector agrario se concentra en productores de exportación y en áreas de los grandes proyectos de irrigación como en Olmos y en el Jequetepeque Zaña, ubicados en las regiones de Lambayeque y La libertad en la costa norte del país. (Coronado, 2015).

La región Lambayeque lidera la producción de semillas certificadas a nivel nacional, especialmente de arroz, maíz y leguminosas. Existen registradas 26 empresas productoras de semillas certificadas, en especial de arroz; donde algunas son pequeñas, medianas y pocas grandes; y se han cubierto 25,000 hectáreas con semilla de alta calidad, y eso es un potencial muy grande que tiene más por crecer; recién se está entrando a la etapa de crecimiento y expansión del sector y se buscará que este sector repunte y para ello hay que realizar mejoras institucionales, proponer las políticas públicas adecuadas y poder hacer que este sector pueda despegar. Valencia (como se citó en Lambayeque lidera producción de semillas certificadas a nivel nacional, 2016).

Pro semillas S.A.C. es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Chiclayo, pertenece al sector agroindustrial y cuenta con 15 colaboradores. Pro Semillas S.A.C. se dedica a la producción y comercialización de semillas de garantía que permitan mejorar la producción de los principales cultivos; apoyándose en el uso de materiales genéticos que

obtiene el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) u otras fuentes nacionales e internacionales.

Así pues, la empresa agroindustrial Pro Semillas S.A.C. ha venido una crisis financiera, lo que se ha visto reflejado en la baja rentabilidad y el incumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, ha observado que la rotación del personal ocurre por lo menos una vez al año, por lo que considera que para saber direccionar las acciones que tomará a partir de ahora la empresa es importante entender la percepción de los colaboradores en cuanto a la situación de la empresa, para designar una adecuada gestión y alinearla a la estrategia esta tome; pues una adecuada gestión permitirá obtener los resultados esperados.

Para la presente investigación, la formulación del problema se manifestó en la siguiente pregunta, ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores en la empresa Pro Semillas S.A.C. 2016-2017? Con el fin de solucionar el problema señalado previamente, se trazó como objetivo general analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores en la empresa Pro Semillas S.A.C. 2016-2017, fundamentándose en seis objetivos específicos, el primero de ellos es determinar el nivel de autorrealización de los colaboradores de la empresa Pro Semillas S.A.C, el segundo es determinar el grado de involucramiento laboral de los colaboradores de la empresa, el tercero es determinar el nivel de supervisión en la empresa, el cuarto es determinar el nivel de comunicación en la empresa, el quinto es determinar el nivel de condiciones laborales de los colaboradores en la empresa y el sexto es establecer los objetivos racionales en la empresa Pro Semillas S.A.C.

La investigación es importante en el campo de la administración porque es de gran interés para las empresas manejar el talento humano y ser competitivas en el mercado, utilizando estrategias que promuevan la dinamización de las habilidades de su gente, permitiéndoles desarrollarse y alcanzar oportunidades. De igual forma es importante para la sociedad, pues busca a forma de promover el valor compartido entre empresas y comunidades, lo que da como resultado la lealtad de empleadores y trabajadores, y el beneficio económico tanto para la empresa como para los involucrados en la cadena de producción y comercialización. Por último, la investigación es de utilidad por su aporte como antecedente para otras futuras

investigaciones orientadas en mejorar aspectos sobre agroindustria, que según afirman Martínez y Espinel (como se citó en Melo y Fonseca, 2014) es uno de los renglones menos conocidos.

En la metodología que desarrollo esta investigación se tuvo como método para la evaluación de la variable de clima organizacional el modelo de Sonia Palma Carillo, construido en el año 2004 y para la variable de productividad del colaborador se empleó el modelo desarrollado por Patterson en el año 2005. Como técnicas de recolección de datos se manejó la investigación bibliografía y la técnica de la encuesta y el instrumento para medir ambas variables fue el cuestionario de la encuesta.

El documento presenta una estructura de ocho capítulos, el primer capítulo es la introducción; en el que se explica la situación problemática, los objetivos y la justificación, el segundo capítulo es el marco teórico; donde se trata los antecedentes y bases teóricas, en el tercer capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación, en el cuarto capítulo se revelan los resultados y se discuten los mismos, en el quinto se establecen las conclusiones y recomendaciones, en el sexto capítulo se encuentra la lista de referencias bibliográficas y en el último capítulo se hallan los anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

El clima organizacional y la productividad del colaborador ha sido objeto de numerosas investigaciones que tratan de identificar la problemática presentada, en empresas agroindustriales e industriales; lo que indica la relevancia de la situación de estudio.

Valdivia (2014) en su investigación que lleva por título “El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER – Trujillo SAC. 2014”, tuvo por objetivo general determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER Trujillo S.A.C. Como resultados, las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de la empresa son la motivación, confortabilidad, autorrealización profesional, confianza para poder surgir, seguridad personal y la fomentación de desarrollo y promoción de los trabajadores. Evaluando el clima organizacional de la empresa, revela que la motivación influye directamente en su desempeño diario, que los trabajadores en cuanto al grado de compromiso y colaboración se encuentran insatisfechos por la recarga de horas laborales, se sienten inseguros ante la posibilidad de ascender en sus puestos de trabajo, la comunicación no es del todo eficiente, los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional, en el desarrollo de las funciones del colaborador; y finalmente la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral se ha de mostrar notablemente, ya que si tiene una apreciación de que sus condiciones laborales son buenas, van a responder a sus obligaciones, tener calidad y compromiso de responsabilidad.

Por otro lado, la investigación que realizó Flores (2012) sobre “El clima organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo”. La presente investigación tuvo por objetivo general diseñar un modelo de clima laboral para mejorar la productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo, provincia de Tungurahua. Se concluyó que el clima organizacional se encuentra en un nivel bajo, se evidencia que las relaciones con los compañeros influyen en el rendimiento, de igual modo se considera necesario que la empresa diseñe un plan motivacional, además que los procesos productivos

nunca satisfacen las necesidades del mercado debido a que el talento humano y material no son correctamente direccionados y que es necesario programas de capacitación.

Así también, Acosta y Venegas (2010) en su investigación “Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio”. El objetivo fue identificar el clima organizacional en una empresa cervecera, a partir del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968). Como resultado se reporta una buena percepción en las escalas de apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad y calor y una mala percepción en conflicto, identidad, estándares de desempeño y recompensa. Se advierte que, aunque la organización objeto de análisis es una empresa familiar, en donde las decisiones las toma la cúspide, la estructura organizacional no es tan rígida, lo que permite a los empleados plena libertad para realizar el trabajo; se sabe lo que hay que hacer, cómo y cuándo (riesgo y responsabilidad), los empleados se identifican unos con otros y se fomentan buenas relaciones (calor y apoyo). La organización no cuenta con normas de desempeño y políticas de incentivos, únicamente el sueldo de los trabajadores del área de ventas está en función de las ventas realizadas (estándares de desempeño y recompensa); la percepción de la identidad se debe a la diferencia entre los objetivos de los empleados y los de la organización; se deja la libertad condicionada para cumplir con el deber y por otro, se marca la diferencia entre lo que desea el empleado y el jefe. Se encontraron diferencias estadísticas con respecto al sexo en recompensa y estándares de desempeño y en cuanto al grupo de edades no se encontraron diferencia; no obstante, los jóvenes tienen una mejor percepción del clima en ocho de las nueve escalas, lo que se puede deber a que tienen actividades fuera del ambiente laboral.

Según Gamboa (2014) en su estudio Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia, se planteó como objetivo determinar la percepción del clima laboral en la empresa Bombonería Di Perugia y para ello aplicó el modelo de Sonia Palma construido en el año 2004 en Lima- Perú. Los hallazgos encontrados en el estudio revelaron que el clima está ubicado en un nivel medio, y que los factores críticos percibidos por los trabajadores fueron autorrealización, comunicación y condiciones laborales. Los factores de involucramiento laboral y supervisión tenían una mayor aceptación por el personal de la empresa. Los trabajadores perciben que no están alcanzando su realización personal, además, no sienten que la empresa brinde un marco de desarrollo personal y laboral; es decir, la empresa no

brinda el soporte permanente en cuanto la provisión de elementos materiales, económicos o condiciones psicosociales para los colaboradores. La comunicación es el tercer factor crítico identificado, lo cual significa que los canales de comunicación existentes no son los más adecuados.

Cueva, Oliden y Vargas (2017) en su investigación “Análisis de los factores que impactan en la productividad del personal operario de una empresa textil peruana: Caso Samitex”, tuvo como objetivo general identificar los principales factores que podrían impactar en la productividad del personal operario en Samitex y plantear iniciativas de mejora para mitigar sus efectos. El trabajo se realizó usando el método cualitativo y como instrumentos las encuestas y entrevistas a profundidad. Como conclusiones se demuestra que la productividad de Samitex es afectada negativamente debido a alta rotación de los operarios, sueldos bajos, falta de incentivos e ingreso de operarios sin experiencia. El personal nuevo no recibe inducción ni capacitación al ingresar, además de no conocer cultura, misión y valores de Samitex. No existe Manual de Funciones en Samitex, por lo tanto no están definidas claramente las funciones del personal operario. No realizan evaluación del desempeño. Existe capacitación para los operarios en Senati, hecho que la gran mayoría de operarios desconoce. Por otro lado, se programó un programa de capacitación interna pero no se llevó a cabo. No existe línea de carrera, por lo cual no está definida la línea de ascenso del personal en Samitex. Los operarios no reciben sus boletas a tiempo, además de no tener claro si el monto que reciben es lo que les corresponde, no existe control de pago para las horas extras. La mayoría de los operarios están descontentos con los sueldos, pues son bajos y los incentivos son grupales, lo que condiciona sus ganancias al rendimiento del grupo. El nivel de producción disminuyó durante el año 2016, incrementando a su vez el costo de producción de \$0.075 a \$0.084 x minuto.

Asimismo, Gómez (2011) en su investigación “La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: Industria de confecciones de Bucaramanga”, tuvo como objetivo analizar las variables valoración del recurso humano en función de los insumos y elementos del costo, productividad del personal vinculado como estrategia de costos y calidad del producto; todo ello en función a estrategias de liderazgo en costos bajos y diferenciación. Se concluyó que los costos de producción y la calidad de los

productos, son una opción estratégica de las empresas de confecciones infantiles de Bucaramanga, para lograr posicionamiento en el mercado. Estas empresas consideran relevante el capital humano como factor de productividad. Resaltan la importancia de contar con recurso humano altamente calificado que posea experiencia y capacidad de trabajo en equipo, competentes para el desarrollo de las actividades; elementos que son determinantes para fortalecer los procesos de producción y elevar los niveles de eficiencia. La creatividad e ingenio del capital humano aporta a la elaboración de productos diferenciados, con calidad y costos favorables, reconociendo que las personas son el activo productivo de mayor importancia, este recurso está en función de la productividad, lo cual es posible si se genera un clima y ambiente organizacional apropiados. Aun así, estas empresas se desempeñan en condiciones estrechas, el no contar con estructuras altamente tecnificadas o automatizadas para los procesos, por tanto, les conviene formular opciones estratégicas que propicien las condiciones para capitalizar el recurso humano disponible.

2.2. Bases teóricas

Entre las teorías sobre el clima organizacional se encuentran la teoría de Litwin y Stringer (como se citó en Quevedo, 2003), quienes 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. (Ver figura 1). A partir de esta perspectiva, se observa el clima organizacional como un filtro que impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre todo su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción y rotación en la empresa.

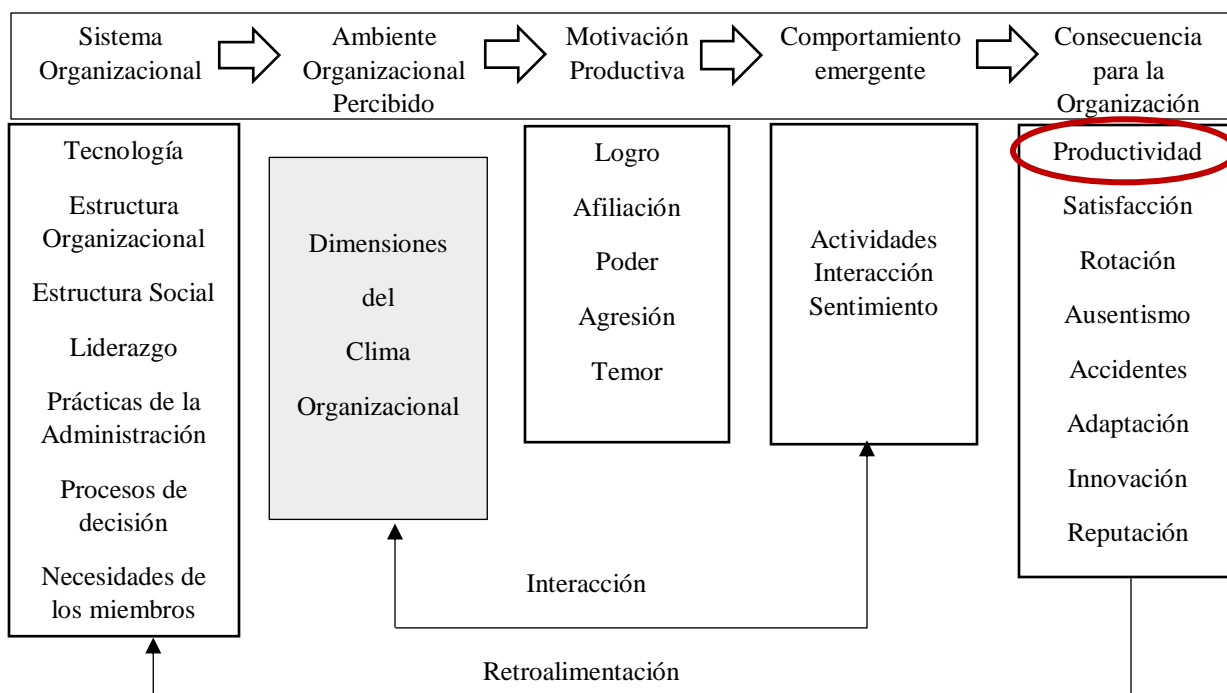


Figura 1. Modelo de Litwin y Stringer

Fuente: Modelo de Litwin y Stringer (citado en Quevedo 2003)

Otra de las teorías es la de Toro y Sanín (2013) quienes muestran relaciones entre las variables de clima organizacional y los indicadores de calidad de vida laboral, en la que se descubren los efectos que estos aspectos originan en las personas y la organización. (Ver figura 2). De tal forma se explica que las personas con motivación por el trabajo suelen persistir y esforzarse en lo que hacen, esto determina la calidad de su trabajo y su eficiencia (desempeño). El desempeño de las personas, a su turno, es una condición necesaria para que exista productividad.

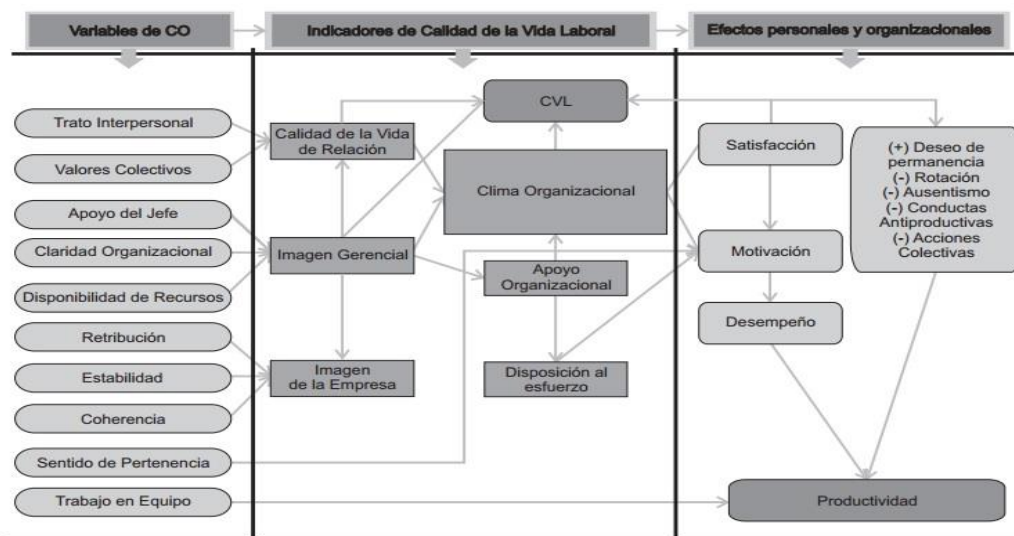


Figura 2. Modelo analítico de la gestión del clima organizacional

Fuente: Toro, F & Sanín, A (2013).

Modelo propuesto por Sonia Palma

Para Palma (2004), la medición del Clima Organizacional se realiza a través del cuestionario llamado Escala CL-SPC. Se trata de un instrumento que utiliza la escala de Likert y cuenta con cinco factores que exploran la variable clima organizacional definida operacionalmente como “la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones que facilitan su tarea”. Los cinco factores son:

Autorrealización: Es la apreciación del trabajador respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva del futuro.

Involucramiento laboral: Es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el desarrollo de la organización.

Supervisión: Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto existan relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Comunicación: Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Condiciones laborales: Es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Productividad

En los últimos tiempos se han recibido muchas consultas sobre la necesidad que tienen las empresas de elevar su capacidad de competir en el mercado y de mejorar la productividad de sus procesos y sus colaboradores. Lo principal que las empresas quieren conseguir es aumentar la productividad de su capital humano y relacionarla con un pago viable Kuzel (como se citó en Crecen consultan de empresas que buscan mejorar su productividad, 2012).

“El factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social laboral, para obtener resultados” (Cequea y Rodríguez, 2011, p.121). En base a ello son muchos los autores que han planteado la relación que el talento humano genera en la productividad y en los resultados para las empresas.

La productividad es definida por Duarte (como se citó en Cequea y Rodríguez, 2012) como:

El resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos. La productividad no solo depende del uso de la tecnología y de los recursos por parte de la organización, sino de las habilidades y destrezas de los individuos y de su motivación; es decir, su talento para desempeñar el trabajo, así como también del ambiente de trabajo presente en la organización. Estas afirmaciones permiten asegurar que las organizaciones pueden mejorar los indicadores de productividad de sus productos o servicios a través de las personas que trabajan o conforman la organización. Por esta razón, las organizaciones de hoy requieren entender el comportamiento humano de las personas en el entorno laboral y gestionarlo. (p.122).

Cequea y Rodríguez (2012) refiere que lograr entender que es lo que mueve a hombres y mujeres a ser más productivos en el trabajo y armonizar los intereses individuales con los de

la organización es complejo, y demanda determinar si existen relaciones de causalidad entre el comportamiento de los colaboradores y la productividad.

Es usual considerar que los problemas de productividad se resuelven con reconversión, invirtiendo en capital o contratando especialistas en calidad, esto puede ser parte de la solución. No obstante, hay algo en esa realidad llamado clima organizacional que tiene implicaciones profundas con la productividad (Toro, s.f.).

Cequea y Núñez (2011) en su investigación tuvieron como objetivo general analizar los factores humanos y su influencia en la productividad. Establecieron que es posible analizar los factores humanos sobre la productividad desde tres unidades de análisis diferentes, individuo, grupo y organización. (Ver figura 3). Asimismo se plantearon tres modelos de ecuaciones estructurales con relaciones causales diferentes y se determinó que el modelo más aceptable es donde los dos factores (individuales, grupales) inciden directamente en la productividad, mientras que los factores organizacionales inciden directamente en los factores individuales y grupales e indirectamente en la productividad mediante la acción mediadora de los factores individuales y grupales, las flechas unidireccionales implican relación directa. (Ver figura 4).

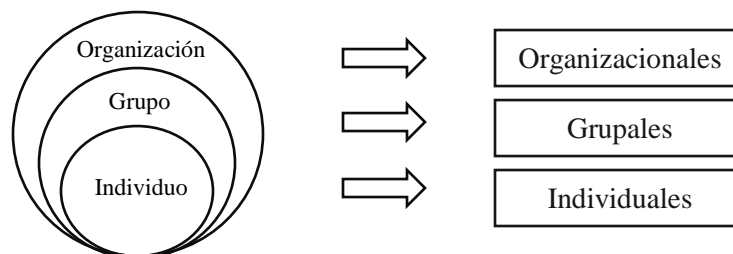


Figura 3. Unidades de análisis de la productividad

Fuente: Cequea, M & Núñez, M (2011).

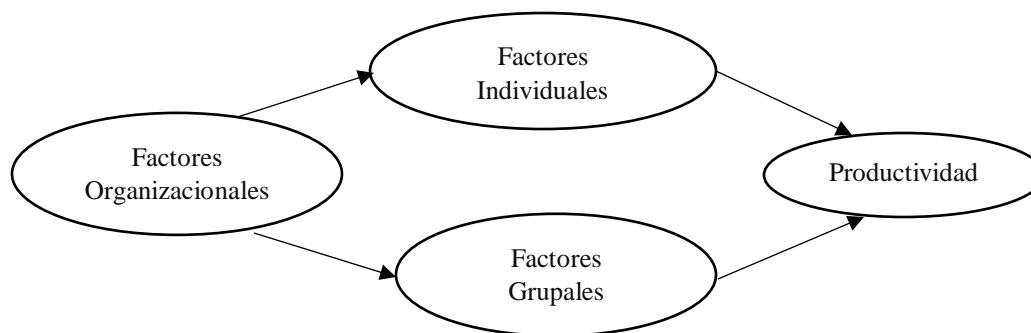


Figura 4. Modelo de relaciones de la productividad vs factores

Fuente: Cequea, M & Núñez, M (2011).

Métodos de evaluación de la productividad del colaborador

Patterson , M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., y Wallace, A. (2005), en un estudio de validación de la medida del clima organizacional: vínculos con las prácticas de gestión, productividad e innovación, que el énfasis principal en el Modelo de Objetivo Racional (enfoque externo y orientación de control) está en la búsqueda y consecución de objetivos bien definidos, donde las normas y valores están asociados con la productividad, la eficiencia, el cumplimiento de metas y la retroalimentación de rendimiento. Las dimensiones climáticas que podrían reflejar este modelo son:

Claridad de los objetivos de la organización: Preocupación por definir claramente los objetivos de la organización.

Esfuerzo: La dificultad de las personas en las organizaciones para alcanzar los objetivos.

Eficiencia: El grado de importancia puesto sobre la eficiencia de los empleados y la productividad en el trabajo.

Calidad: El énfasis dado a procedimientos de calidad.

Presión para producir: El grado de presión para que los empleados alcancen los objetivos.

Retroalimentación del rendimiento: La medición y la retroalimentación del rendimiento en el trabajo.

Empresa agroindustrial

Melo y Fonseca (2014) en un estudio sobre la descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, encontraron que la gerencia en las mipymes en algunas ocasiones suele ser tomada como un parámetro dado que permanecerá fijo e inamovible, que responde a un orden natural que no merece ser analizado. La participación que daban a los empleados para la toma de decisiones es mínima y prácticamente esta actividad la hacían los gerentes sin considerar la opinión de sus colaboradores. Un argumento consistía en que ellos no están capacitados para tomar decisiones o el reglamento no lo permite. En cuanto a la capacidad de gestión, en este sector el gerente, con ayuda de un diagnóstico interno, determina las áreas que necesitan planeación estratégica y operativa, que permita organizar la empresa de acuerdo con su estructura,

direccionar las políticas hacia el desarrollo del potencial del colaborador y de los recursos, evaluar por medio de indicadores y medir productividad, eficiencia y calidad.

Es difícil caracterizar de forma general la gerencia de las mipymes del sector agroindustrial, pues prácticamente el estilo de gerenciar su empresa responde a particularidades, como ser gerente y propietario a la vez, o depender de una junta directiva para tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa; al igual que seguir directrices de un dueño sin conocimientos sobre modelos gerenciales, tendencias del mercado, entre otros; aspectos relevantes en el mundo empresarial actual. Pero un rasgo común si es notorio, en el sentido de no empoderar a sus colaboradores y querer hacer solos todas las actividades de la empresa.

Para Mellado (2005) una pequeña empresa industrial responde a las siguientes particularidades, las cuales se considera también se ajustan con lo que acontece en una empresa agroindustrial. (Ver tabla 1).

Tabla 1
Características de la pequeña empresa industrial

Características de la pequeña empresa industrial
<ul style="list-style-type: none"> • Está dirigida por su propietario. • Presenta un uso relativamente intensivo de mano de obra. • La mano de obra empleada, en general, no es altamente calificada. • Los trabajadores tienen un término medio, una alta antigüedad laboral. • No existe una carrera o un nivel de promoción creado en torno a la antigüedad. • El poder del jefe/dueño recae directamente en los subordinados, existiendo una alta centralización. • Por esta razón, los trabajadores reconocen como su jefe al dueño del establecimiento. • Gran parte de los trabajadores no tienen contacto con los clientes externos directos de la organización. • Los miembros de la empresa se desenvuelven en un mismo espacio físico durante su horario laboral.

Fuente: Mellado, C. (2005).

Modelo conceptual de variables

El método que se manejó para analizar la relación entre las variables de estudio, es el modelo conceptual de variables, teniendo que examinar cinco relaciones. (Ver figura 5).

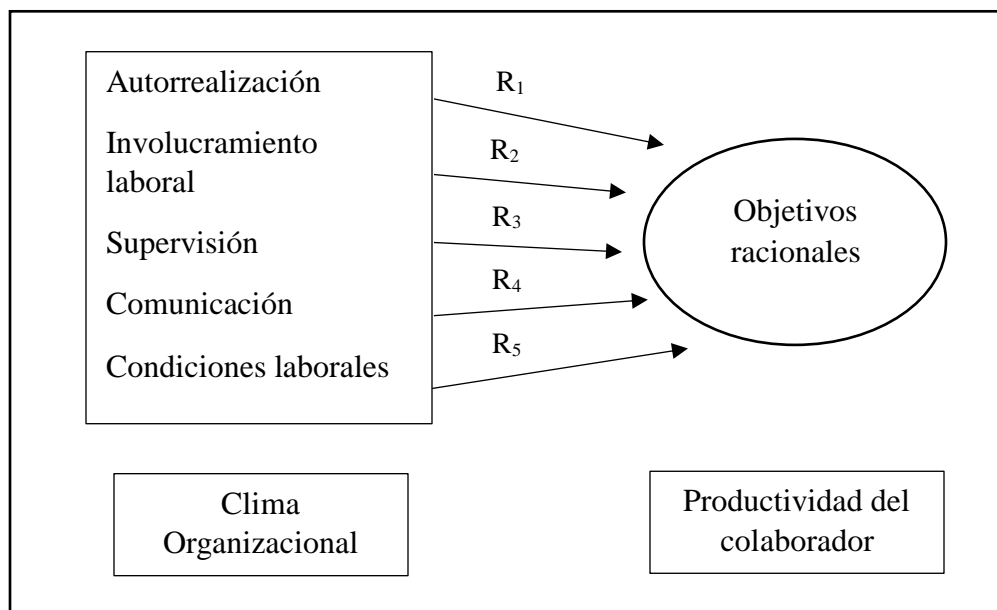


Figura 5. Modelo conceptual de variables

Fuente: Elaboración propia

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

- Enfoque: La presente investigación obedeció a un enfoque cuantitativo, porque empleó la recolección de datos con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.
- Tipo: Aplicada porque se pretendió abordar la teoría y probar si se cumple en la empresa en estudio.
- Niveles: Correlacional, porque estableció relaciones entre dos variables; es decir que se trata de conocer como la variable de productividad del colaborador está asociada a clima organizacional.

3.2. Diseño de investigación:

- La estrategia que siguió esta investigación fue no experimental porque no hubo manipulación de las variables.
- Además, es transversal dado que las variables fueron medidas en un solo instante de tiempo.

3.3. Población, muestra y muestreo:

Población: La población estuvo conformada por los 15 colaboradores que laboran en Pro Semillas S.A.C.

Muestra: Como el número de población es reducido, se encuestó a toda la población; por lo tanto, se aplicó un censo.

Por lo expuesto anteriormente, el trabajo de investigación no aplicó muestra y muestreo.

3.4. Criterios de selección:

En esta investigación se consideró trabajar con el total de la población.

3.5. Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	ITEMS	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO	TÉCNICA
Clima organizacional	Autorrealización	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.	Existe oportunidad de progresar en la institución.	Oportunidades de progreso Interés del jefe por el éxito del colaborador Participación en definición de objetivos y acciones para lograrlo Nivel de desempeño Reconocimiento de logros Desarrollo personal Capacitaciones Generación de ideas creativas e innovadoras	De Likert	Cuestionario	Encuesta
			Los directivos se interesan por el éxito de sus colaboradores.				
			Colabora en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.				
			Se valora los altos niveles de desempeño.				
			Los directivos expresan reconocimiento por los logros.				
			Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.				
			Los directivos promueven la capacitación que se necesita.				
			Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.				
	Involucramiento laboral	Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el desarrollo de la organización.	Se siente comprometido con el éxito de la organización.	Compromiso con el éxito de la organización Logro individual El colaborador es factor clave de éxito Mejoramiento diario Cumplimiento de las actividades laborales Orgullo por la institución Definición de la misión, visión y valores de la institución Calidad de vida laboral	De Likert	Cuestionario	Encuesta
			Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo.				
			Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización.				
			En la oficina, se procura mejorar las cosas.				
			Cumplir con las actividades laborales es una tarea motivadora.				
			Los productos de la organización, son motivos de orgullo del personal.				
			Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.				
La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.							

Fuente: Adaptación del modelo de Palma, S. (2004)

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	ITEMS	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO	TÉCNICA
Clima organizacional	Supervisión	Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto existan relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	Apoyo del supervisor Mejora continua en los métodos de trabajo Preparación para realizar el trabajo Responsabilidades del puesto definidas Sistema de seguimiento y control de actividades Normas y procedimientos como guías de trabajo Objetivos de trabajo definidos Métodos y planes Trato justo	De Likert	Cuestionario	Encuesta
			En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.				
			Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.				
			Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.				
			Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.				
			Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.				
			Los objetivos del trabajo están claramente definidos.				
	Existe un trato justo en la institución.						
	Comunicación	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	Acceso a la información Relación armoniosa en los grupos de trabajo Canales de comunicación Interacción con personas de mayor jerarquía Obstáculos afrontados y superados Comunicación interna Escucha de los planteamientos que se hacen Colaboración entre las áreas	De Likert	Cuestionario	Encuesta
			En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.				
			Existen suficientes canales de comunicación.				
			Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.				
			En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.				
			Los directivos fomentan y promueven una comunicación fluida.				
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.							
Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.							

Fuente: Adaptación del modelo de Palma, S. (2004)

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	ITEMS	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO	TÉCNICA
Clima organizacional	Condiciones Laborales	Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	Cooperación Poder de decisión Grupo de trabajo integrado Administración de los recursos Remuneración en comparación con otras organizaciones Objetivos de trabajo orientados a la visión Disponibilidad de tecnología Remuneración de acuerdo a desempeño y logros	De Likert	Cuestionario	Encuesta
			Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.				
			El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.				
			Existe una buena administración del talento humano.				
			La remuneración es atractiva en comparación de otras organizaciones.				
			Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.				
			Se dispone de tecnología que facilite en trabajo.				
			La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.				

Fuente: Adaptación del modelo de Palma, S. (2004)

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	ITEMS	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO	TÉCNICA
Productividad	Objetivos Racionales	Énfasis principal en la búsqueda y consecución de objetivos bien definidos, donde las normas y los valores están asociados con la productividad, la eficiencia, el cumplimiento de metas y la retroalimentación de rendimiento.	Tiene una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer	Claridad de los objetivos organizacional	Likert	Cuestionario	Encuesta
			Los directivos de la empresa comunican objetivos y actividades claramente a todos				
			Está muy consciente de los planes a largo plazo y la dirección de esta empresa				
			Se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado	Eficiencia			
			La mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos				
			Se podría mejorar la productividad si se organizaban y planificaban mejor los empleos				
			Los colaboradores aquí siempre quieren hacer lo mejor posible	Esfuerzo			
			Se encuentra entusiasmado con su trabajo				
			Está preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo				
			Recibe gran cantidad de información del supervisor y compañeros sobre la calidad de su trabajo	Retroalimentación de rendimiento			
			Su desempeño se evalúa con regularidad				
			Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando				
			Se espera que la gente haga demasiado en un día	Presión para producir			
			La gerencia requiere que la gente trabaje muy duro				
			Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos				
			Esta empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad en la producción de semillas	Calidad			
Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad							
Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa							

Fuente: Adaptación del modelo de Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., y Wallace, A. (2005)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para el levantamiento de información se tuvo como modelo para la evaluación de la variable de clima organizacional el modelo de Sonia Palma Carrillo, construido en el año 2004, y para la variable de productividad del colaborador se empleó como modelo el que evalúa el clima organizacional, pero con relación en la gestión, productividad e innovación que fue desarrollado por Patterson et al en el año 2005.

Las técnicas de recolección de datos que manejó esta investigación fueron la investigación bibliográfica, que incluye las bases de datos, documentos y libros; y de acuerdo al enfoque cuantitativo, la técnica de la encuesta.

Para que los instrumentos de medición se adecuen a la realidad a investigar, los cuestionarios de ambas variables fueron validados por medio del juicio de expertos. Ambos instrumentos sufrieron modificaciones en cuanto a sintaxis para un mejor entendimiento de los encuestados sobre cada una de las preguntas.

El instrumento para medir ambas variables fue el cuestionario de la encuesta. El cuestionario para la variable de clima organizacional es estructurado y estuvo formado por 40 ítems agrupados en 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (Ver anexo 01). La calificación de la escala va del 1 al 5, donde 1 = Ninguno o nunca, 2 = Poco, 3 = Regular o algo, 4 = Mucho y 5 = Todo o siempre.

El cuestionario para la variable de productividad constó de 18 ítems asociados en una dimensión, denominada objetivos racionales; que encierra claridad de los objetivos organizacionales, eficiencia, esfuerzo, retroalimentación del rendimiento, presión para producir y calidad. (Ver anexo 02). Las preguntas fueron categorizadas con una escala del 1 a 4, en la que 1 es “Definitivamente falso”, 2 es “Mayormente falso”, 3 es “Mayormente verdadero”, y 4 es “Definitivamente cierto”.

Los instrumentos utilizados en la investigación cumplieron con los criterios de confiabilidad. Esta resultó muy elevada o excelente (0.976) para el instrumento de clima organizacional (Ver anexo 04) y para el instrumento productividad del colaborador

(0.654) ligeramente inferior al mínimo aceptable de 0.7 (Ver anexo 05). Alfa de Cronbach si se elimina el elemento, equivale al valor de Alfa si eliminamos cada uno de los ítems. Así se señala que si eliminamos el ítem 4, Alfa mejoraría de 0.654 a 0.740 (Ver anexo 06).

3.7. Procedimientos:

Los datos de las encuestas se obtuvieron de la información suministrada por los colaboradores de la empresa. Las encuestas fueron entregadas al contador de la empresa y luego fueron recogidas el mismo día. Se anexaron dos encuestas para cada persona, una de clima organizacional junto a la encuesta de productividad del colaborador.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:

Los datos recogidos fueron analizados de manera cuantitativa utilizando el software Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versión 22.

Con la finalidad de determinar la consistencia del instrumento a utilizar en cada una de las variables, se utilizó el Alfa de Cronbach, para ello se seleccionó todas las preguntas pertenecientes a cada una de las variables y se marcó la opción de escala si se elimina el elemento. Finalmente se calculó la variable.

Para determinar el nivel de cada dimensión del clima organizacional y de productividad, se construyeron nuevas variables con el nombre de cada una de las dimensiones. Estas fueron formadas por la suma de cada una de las preguntas que conforman cada dimensión y con las funciones de media y desviación estándar, conseguir el objetivo de determinar el nivel de cada una de las dimensiones.

Por otro lado, para establecer las categorías de nivel alto, medio y bajo para la dimensión de objetivos racionales de la variable de productividad; se empleó el estadístico descriptivo de frecuencias, con el que se consiguió el porcentaje acumulado. Los niveles establecidos fueron desde el 0 al 33.3 como nivel bajo, del 33.4 al 66.6, el nivel medio y desde 66.7 hasta el 100, el nivel alto.

En cuanto a tablas, por un lado se presentaron resultados de las dimensiones de la variable “clima organizacional” y por otro, los resultados de la dimensión de la variable

“productividad del colaborador”. Posteriormente, utilizando el estadístico R de Pearson; se muestra la relación entre las variables.

Las figuras han sido utilizadas para las variables demográficas, para describir la percepción del clima organizacional según el grupo de edades, sexo y estado civil.

3.9. Matriz de consistencia:

Tabla 2

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICA
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores en la empresa Pro Semillas S.A.C. 2016-2017?	<p>General: Analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores en la empresa Pro Semillas S.A.C. 2016-2017</p> <p>Específicos: 1. Determinar el nivel de autorrealización de los colaboradores de la empresa Por Semillas S.A.C. 2. Determinar el grado de involucramiento laboral de los colaboradores de la empresa. 3. Determinar el nivel de supervisión en la empresa. 4. Determinar el nivel de comunicación en la empresa. 5. Determinar el nivel de condiciones laborales de los colaboradores en la empresa. 6. Establecer los objetivos racionales en la empresa Pro Semillas S.A.C.</p>	<p>Variable 1 Clima organizacional</p> <p>Variable 2 Productividad del colaborador</p>	Investigación cuantitativa de nivel correlacional.	La población estuvo conformada por los 15 colaboradores que laboran en Pro Semillas S.A.C. Se aplicó un censo, por lo tanto no hubo muestra ni muestreo.	Encuesta
			DISEÑO	MODELOS	INSTRUMENTO
			El diseño fue no experimental porque no hubo manipulación de las variables y transversal dado que las variables fueron medidas en un solo instante de tiempo.	Sonia Palma Carrillo Patterson et al.	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas:

Las personas encuestadas participaron de manera voluntaria, pues se les informo los alcances de la investigación. Asimismo, nunca se registraron sus datos con la finalidad de mantener una información transparente.

IV. Resultados y discusión

Como criterio de evaluación, el modelo de clima organizacional proporciona las categorías diagnósticas (Ver tabla 3), las que se consideraron como criterio de evaluación.

Tabla 3

Asignación de puntajes para la variable de clima organizacional

Categorías diagnósticas	Factores I al V	Puntaje Total
Muy Favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Media	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy Desfavorable	10 - 17	50 - 89

Fuente: Gamboa, L (2014).

Para la variable de productividad del colaborador, con el propósito de otorgar un fundamento estadístico y observar las tres categorías de alto, medio y bajo para estudiar la variable, se realizó el análisis de frecuencias como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Frecuencias de la dimensión de Objetivos Racionales

Objetivos Racionales					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	44,00	1	6.7	6.7	6.7
	45,00	4	26.7	26.7	33.3
	46,00	1	6.7	6.7	40.0
	47,00	3	20.0	20.0	60.0
	48,00	2	13.3	13.3	73.3
	49,00	2	13.3	13.3	86.7
	52,00	1	6.7	6.7	93.3
	53,00	1	6.7	6.7	100.0
Total		15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las medias de las dimensiones de clima organizacional y productividad del colaborador se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5
Resultados de las pruebas de frecuencias

	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales	Objetivos racionales
N Válido	15	15	15	15	15	15
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	23.1333	24.5333	23.0667	23.6667	23.0667	47.3333
Desviación estándar	4.45400	5.39665	4.11386	5.21901	3.67359	2.60951
Mínimo	18.00	18.00	19.00	17.00	20.00	44.00
Máximo	33.00	35.00	32.00	35.00	32.00	53.00

Fuente: Elaboración propia

Todas las dimensiones del clima organizacional según la asignación de puntajes, se ubican en una categoría de desfavorable.

Por otro lado, la dimensión de objetivos racionales, que mide la variable de productividad del colaborador, la media obtenida fue 47.3333, lo que ubica a la variable de estudio en un nivel MEDIO.

En la tabla 6 se observa que en general la variable de clima organizacional en la empresa Pro Semillas S.A.C., obtuvo una media total igual a 117.4667, lo que ubica al clima en una categoría de DESFAVORABLE.

Tabla 6
Media de la variable de clima organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Clima Organizacional	15	92.00	166.00	117.4667	22.25780
N válido (por lista)	15				

Fuente: Elaboración propia

A continuación se exponen las medias individuales de cada dimensión en el instrumento de evaluación:

Tabla 7
Medias de la dimensión de Autorrealización

	Autorrealización	N	Media	Desviación estándar
1	Existe oportunidad de progresar en la institución	15	2.73	.704
2	Los directivos se interesan por el éxito de sus colaboradores	15	2.93	1.100
3	Colabora en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	15	3.13	.640
4	Se valora los altos niveles de desempeño	15	3.07	.594
5	Los directivos expresan reconocimiento por los logros	15	2.87	.834
6	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	15	2.93	.704
7	Los directivos promueven la capacitación que se necesita	15	2.67	.488
8	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	15	2.80	.775

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7: Muestra que el nivel de autorrealización de los colaboradores de la empresa es poco. En Pro Semillas S.A.C. se evidencia un patrón de poco, pues los directivos de la empresa poco promueven la capacitación que necesitan los colaboradores (Media = 2.67), además que la oportunidad de progresar en la institución es poca (Media = 2.73) y que poco se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras (Medias = 2.80). Pero de manera regular las personas colaboran en definir objetivos y las acciones para lograrlo (Media = 3.13).

Tabla 8
Medias de la dimensión de Involucramiento laboral

	Involucramiento Laboral	N	Media	Desviación estándar
1	Se siente comprometido con el éxito de la organización	15	3.20	1.207
2	Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo	15	2.87	.743
3	Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización	15	3.00	.756
4	En la oficina, se procura mejorar las cosas	15	3.20	.561
5	Cumplir con las actividades laborales es una tarea motivadora	15	3.07	.704
6	Los productos de la organización, son motivos de orgullo personal	15	3.13	.834
7	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	15	2.87	.915
8	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	15	3.20	.561

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8: Se puede observar que en la dimensión de involucramiento laboral se encuentra un nivel regular. Los colaboradores regularmente se sienten comprometidos con el éxito de la organización (Media = 3.20), así como también sienten un orgullo personal por los productos de la organización (Media = 3.13) y que en la oficina, se procura mejorar las cosas (Media = 3.20). Mientras que consideran como poco que cada colaborador asegure sus niveles de logro en el trabajo (Media = 2.87), así como que es poco clara la definición de visión, misión y valores en la institución (Media = 2.87).

Tabla 9
Medias de la dimensión de Supervisión

	Supervisión	N	Media	Desviación estándar
1	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	15	3.07	.884
2	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	15	2.93	.799
3	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	15	2.73	.799
4	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	15	3.00	.756
5	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	15	2.80	.561
6	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	15	2.67	.617
7	Los objetivos de trabajo están claramente definidos	15	2.87	.915
8	Existe un trato justo en la institución	15	3.00	.655

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9: Muestra que el nivel de supervisión es poco. El patrón que se señala es que en la empresa existen pocas normas y procedimientos como guías de trabajo (Media = 2.67) y que poco se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo (Media = 2.73) al igual que no se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades (Media = 2.80). Aunque manifiestan que sienten de forma regular que el superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan (Media = 3.07) y que existe un trato justo en la institución (Media = 3.00).

Tabla 10
Medias de la dimensión de Comunicación

	Comunicación	N	Media	Desviación estándar
1	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	15	3.00	1.254
2	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	15	2.93	.884
3	Existen suficientes canales de comunicación	15	3.00	.378
4	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	15	2.93	.961
5	En la institución , se afrontan y superan los obstáculos	15	3.13	.834
6	Los directivos fomentan y promueven una comunicación fluida	15	2.80	.775
7	El superior escucha los planteamiento que se le hacen	15	2.93	.961
8	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas	15	2.93	.704

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10: Correspondiente a la dimensión de comunicación se muestra que el nivel es poco, basado en que ellos sienten que los directivos poco fomentan y promueven una comunicación fluida (Media = 2.80), que es poco posible la interacción con personas de mayor jerarquía (Media = 2.93) y que el superior poco escucha los planteamientos que se le hacen (Media =2.93). A pesar de ello los colaboradores perciben regularmente que en la institución, se afrontan y superan los obstáculos (Media = 3.13), que se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo (Media = 3.00) y que existen suficientes canales de comunicación (Media = 3.00).

Tabla 11
Medias de la dimensión de Condiciones Laborales

	Condiciones Laborales	N	Media	Desviación estándar
1	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	15	3.07	.704
2	Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	15	2.73	.799
3	El grupo con el trabajo, funciona como un equipo bien integrado	15	3.07	.704
4	Existe una buena administración del talento humano	15	2.93	.704
5	La remuneración es atractiva en comparación de otras organizaciones	15	2.80	.561
6	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	15	3.00	.655
7	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo	15	2.80	.414
8	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	15	2.67	.617

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11: Muestra que en las condiciones laborales el patrón que se evidencia es de poco. Con respecto a la remuneración expresan que poco está de acuerdo al desempeño y los logros (Media = 2.67) al igual que manifiestan que la remuneración es poco atractiva en comparación de otras organizaciones (Media = 2.80). Asimismo los colaboradores tienen poca oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad (Media = 2.73) y que la disposición de la tecnología para facilitar el trabajo es poca (Media = 2.80). Por lo tanto el nivel de condiciones laborales es poco para que sus colaboradores puedan cumplir con las tareas encomendadas.

Tabla 12
Medias de la dimensión de Objetivos Racionales

	Objetivos racionales	N	Media	Desviación estándar
1	Tiene una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer	15	2.80	.775
2	Los directivos de la empresa comunican objetivos y actividades claramente a todos	15	2.73	.799
3	Está muy consciente de los planes a largo plazo y la dirección de esta empresa	15	2.67	.816
4	Se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado	15	2.00	.655
5	La mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos	15	2.20	.561
6	Se podría mejorar la productividad si se organizaban y planificaban mejor los empleos	15	1.93	.458
7	Los colaboradores aquí siempre quieren hacer lo mejor posible	15	2.93	.594
8	Se encuentra entusiasmado con su trabajo	15	2.87	.516
9	Está preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo	15	2.07	.704
10	Recibe gran cantidad de información del superior y compañeros sobre la calidad de su trabajo	15	2.80	.676
11	Su desempeño se evalúa con regularidad	15	2.73	.458
12	Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando	15	2.93	.258
13	Se espera que la gente haga demasiado en un día	15	2.40	.507
14	La gerencia requiere que la gente trabaje muy duro	15	2.73	.458
15	Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos	15	2.20	.414
16	Esta empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad en la producción de semillas	15	3.13	.352
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad	15	3.00	0.000
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa	15	3.20	.414

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12: Muestra que, en la dimensión de objetivos racionales, no hay mucho énfasis en cuanto a la claridad de los objetivos organizacionales, lo que resulta preocupante porque los colaboradores no tienen una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer (Media = 2.80). Esto se debe a que los directivos de la empresa no comunican objetivos y actividades claramente a todos (Media = 2.73).

También manifiestan que la eficiencia podía ser superior, pues afirman que la mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos (Media = 2.20) y que se puede ahorrar tiempo y dinero porque el trabajo está mejor organizado (Media = 2.00).

Asimismo los colaboradores mayormente no realizan esfuerzos, pues no siempre quieren hacer lo mejor posible (Media = 2.93) dado que no se encuentran entusiasmados con su trabajo (Media = 2.87) aunque si estarían preparados para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo (Media = 2.93).

El indicador de retroalimentación muestra que con escasa frecuencia no se les hace saber qué cosas está haciendo bien y en que está fallando (Media = 2.93) y no reciben información del superior ni compañeros sobre la calidad de su trabajo (Media = 2.80).

En cuanto al esfuerzo manifiestan que la gerencia requiere que la gente trabaje muy duro (Media = 2.73).

Por otro lado el indicador de calidad, es el que tiene gran énfasis en la empresa, pues los colaboradores afirman que los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa (Media = 3.20), además de que consideran que la empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad en cuanto a la producción de semillas (Media = 3.13).

En cuanto a las variables demográficas, éstas han sido usadas para describir la percepción de la variable de clima organizacional según el grupo de edades, el sexo y el estado civil.

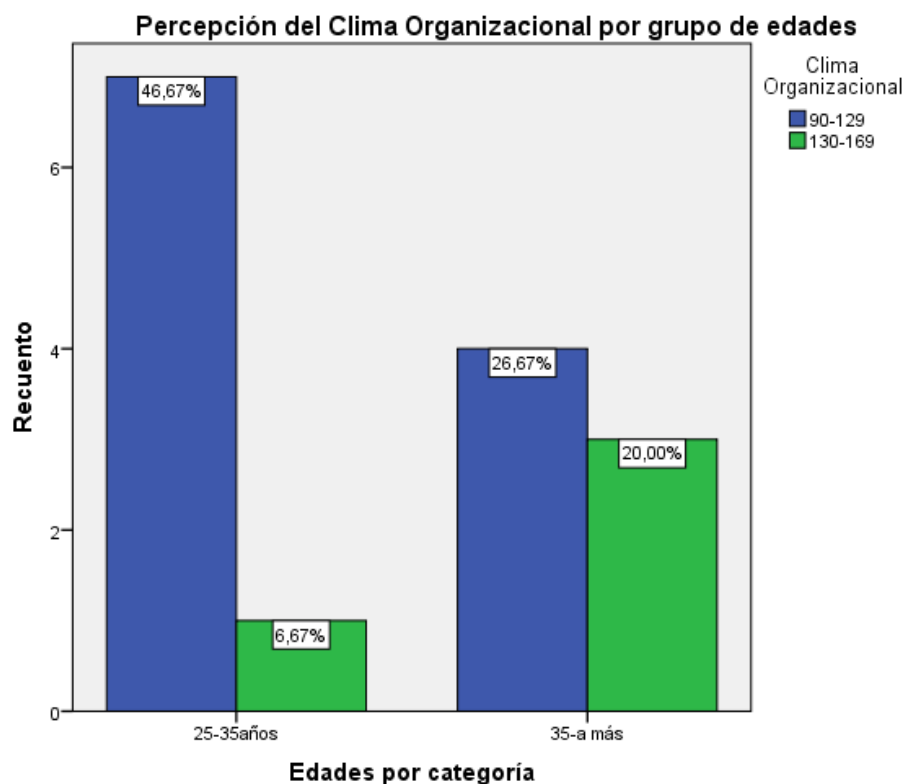


Figura 6. Percepción del clima organizacional por grupo de edades

Fuente: Elaboración propia

La figura 6: Muestra que los colaboradores en su totalidad son adultos y se podría pensar que los jóvenes no pueden estar pensando laborar en una agroindustria, pues las edades oscilan entre los 25 hasta los 35 a más. En ambos grupos de edades predomina la percepción de un clima desfavorable con un 46,67% para el primer grupo y el segundo un 26,67%.

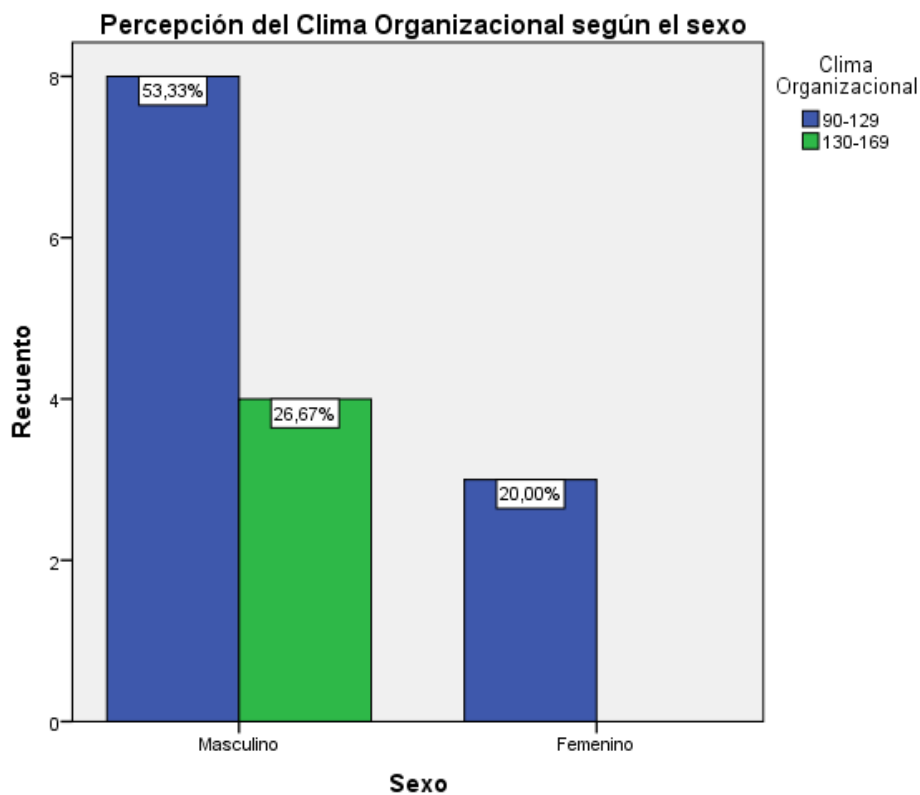


Figura 7. Percepción del clima organizacional según sexo

Fuente: Elaboración propia

La figura 7: Revela que en su mayoría las personas que laboran en la empresa son del sexo masculino. En ellos prima percepción de un clima organizacional desfavorable en un 53.33%. De la misma forma para el sexo femenino, en su totalidad predomina la percepción de un clima desfavorable.

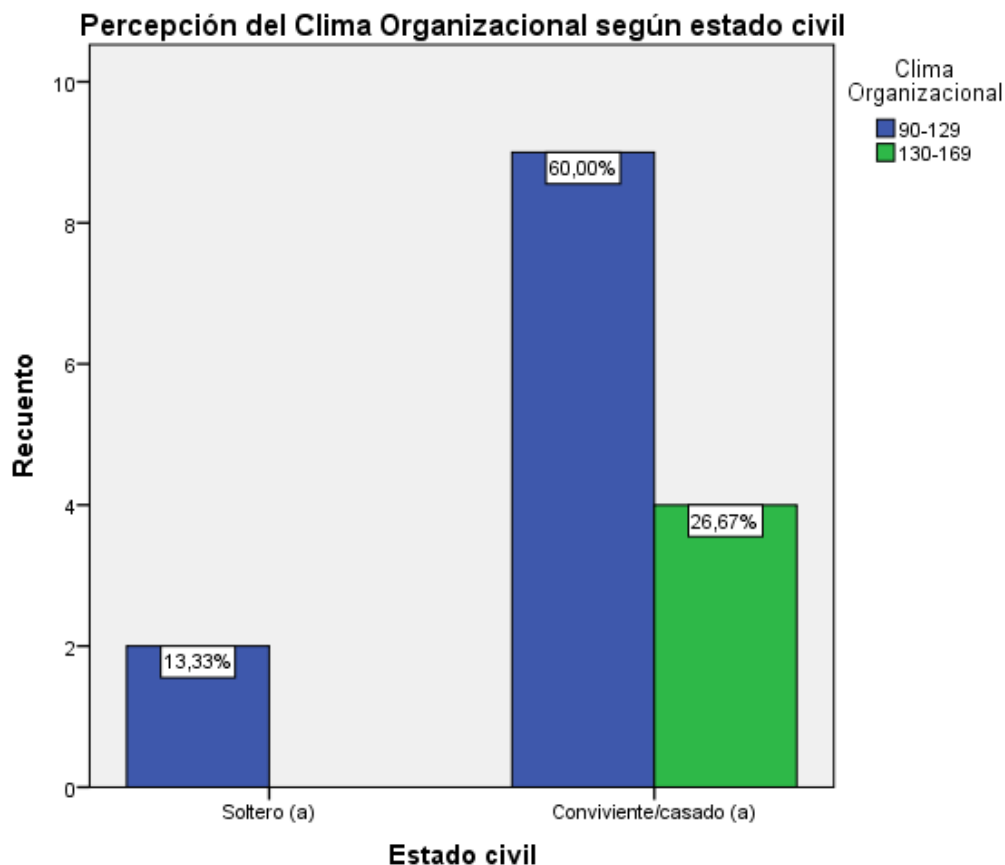


Figura 8. Percepción del clima organizacional según el estado civil
Fuente: Elaboración propia

La figura 8: Muestra que el estado civil de los colaboradores en su mayoría es conviviente/casado (a). En ellos predomina la percepción de un clima desfavorable = 60.00%. A su vez los colaboradores de estado soltero (a) que son el porcentaje menor, también tienen la percepción de un clima desfavorable = 13.33%

En la tabla 13: Se muestra los resultados de las correlaciones de Pearson entre las dos variables de investigación, clima organizacional y productividad. En esta tabla se demostró que sí existe relación entre las variables. De la misma forma se observó que el nivel de intensidad en esa relación, en todas las dimensiones tiene una correlación alta.

Con respecto a la validez del constructo, se probó que todas las dimensiones pertenecen a la variable clima organizacional, demostrando así que todas son dimensiones válidas.

Tabla 13

Correlación entre el Clima Organizacional y Productividad del colaborador en la empresa Pro Semillas S.A.C.

		Correlaciones					
		Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales	Objetivos racionales
Autorrealización	Correlación de Pearson		,936**	,908**	,945**	,938**	,733**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.002
	N		15	15	15	15	15
Involucramiento laboral	Correlación de Pearson			,918**	,940**	,924**	,712**
	Sig. (bilateral)			.000	.000	.000	.003
	N			15	15	15	15
Supervisión	Correlación de Pearson				,946**	,940**	,716**
	Sig. (bilateral)				.000	.000	.003
	N				15	15	15
Comunicación	Correlación de Pearson					,951**	,748**
	Sig. (bilateral)					.000	.001
	N					15	15
Condiciones Laborales	Correlación de Pearson						,743**
	Sig. (bilateral)						.002
	N						15
Objetivos racionales	Correlación de Pearson						
	Sig. (bilateral)						
	N						

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

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados

En referencia a la dimensión de autorrealización, los colaboradores manifestaron que los directivos poco promueven la capacitación que se necesita y más aún; perciben que la oportunidad de progresar en la institución es poca. Esto significa que al darse esta situación no favorable para el desarrollo del colaborador, ellos no perciben a la empresa como un medio laboral que le favorezca su desarrollo personal y profesional. Al respecto, Etkin (como se citó en Valdivia, 2014) afirmó que el clima en una organización puede definirse como la representación interna y compartida que tienen los empleados acerca de las condiciones bajo las cuales están trabajando y sus expectativas sobre las posibilidades futuras. Flores (2012) en su investigación sobre el clima y su incidencia en la productividad encontró que es necesario programas de capacitación.

También los directivos poco expresan el reconocimiento por los logros obtenidos por sus colaboradores, lo que significa que ellos pueden sentirse no valorados dentro de la empresa. Valdivia (2014), en su investigación en una empresa agroindustrial halló que los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional y en el desarrollo de las funciones del colaborador.

Los resultados obtenidos en la dimensión de involucramiento laboral evidenciaron que los colaboradores regularmente se sienten comprometidos con el éxito de la organización. Es primordial que la empresa se interese por conocer las metas personales de cada uno de sus colaboradores, para trabajar en plantear objetivos organizacionales que sean de beneficio para todas las personas en la empresa y de ese modo garantizar sus ganas de pertenecer a ella. Valdivia (2014) encontró que los trabajadores en cuanto al grado de compromiso y colaboración se encuentran insatisfechos por la recarga de horas laborales. Asimismo, Acosta y Venegas (2010), descubrieron que la percepción de identidad se debe a la diferencia entre los objetivos de los empleados y los de la organización.

También los colaboradores perciben que de forma regular la organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral, lo que significa que el compromiso con el desarrollo de la organización en un futuro no está totalmente conseguido. Valdivia (2014)

evaluando el clima organizacional encontró lo mismo, pues los colaboradores de la agroindustria DANPER se sienten inseguros ante la posibilidad de ascender en sus puestos de trabajo.

Por otro lado, los colaboradores declaran que es poco clara la definición de visión, misión y valores en la institución. Esto significó que no saben hacia donde orientar sus acciones. Cueva, Oliden y Vargas (2017) demostraron en la empresa Samitex que esta situación sucede de igual forma, pues el personal no conoce la cultura, misión y valores de la empresa.

En la dimensión de supervisión se mostró que en la empresa Pro Semillas S.A.C. existe poco la disposición de un sistema para el seguimiento y control de las actividades y que poco se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. Por tal razón es preciso que se establezca métodos de trabajo y que sean de conocimiento de todos los colaboradores, además de que haya un control para evaluar su cumplimiento. De esa forma, garantizar el desarrollo del trabajo de manera correcta. Acosta y Venegas (2010) manifestaron en su investigación sobre el clima organizacional, que los procesos productivos nunca satisfacen las necesidades del mercado debido a que el talento humano y material no son correctamente direccionados.

Del mismo modo la empresa Pro Semillas S.A.C. poco cuenta con normas y procedimientos como guías de trabajo, lo que significa que los colaboradores no están direccionados; lo que ocasiona que no se cumpla de manera óptima con el trabajo. De igual forma, Acosta y Venegas (2010) mostraron que lo mismo sucede en una empresa cervecera, que no cuenta con normas de desempeño y que se deja la libertad condicionada para cumplir con el deber.

Con respecto a la dimensión de comunicación se percibió que los directivos poco fomentan y promueven una comunicación fluida. Esto significa que los directivos, pueden no comprender lo que sucede o necesitan los colaboradores; esto a pesar de no ser numerosos. De acuerdo a la investigación de Valdivia (2014), realizada en una empresa agroindustrial, señaló que la comunicación no es del todo eficiente, situación que se presenta de igual manera en la empresa Pro Semillas S.A.C. De otro lado, expresan que existe poca colaboración con el personal de las diversas áreas.

Para la dimensión de condiciones laborales se mostró que los colaboradores perciben de manera regular que los compañeros de trabajo cooperan entre sí y que el grupo con el que trabajan, funciona como un equipo bien integrado. Acosta y Venegas (2010) reportó como resultados de una investigación en una empresa cervecera que los empleados se identifican unos con otros y que se fomentan las relaciones de apoyo.

En cuanto a remuneraciones los colaboradores de la empresa Pro Semillas S.A.C. perciben que muy poco está de acuerdo al desempeño y los logros que realizan dentro de la empresa y que es poco atractiva en comparación de otras organizaciones. Esta situación puede ocasionar que el colaborador esté pensando en cualquier momento dejar la organización en busca de mejoras en cuándo a económicas se refiere. Cueva, Oliden y Vargas (2017) hallaron lo mismo, pues los operarios de Samitex no reciben sus boletas a tiempo, además de no tener claro si el monto que reciben es lo que les corresponde, no existe control de pago para las horas extras. La mayoría de los operarios están descontentos con los sueldos, pues son bajos y los incentivos son grupales, lo que condiciona sus ganancias al rendimiento del grupo. Del mismo modo la investigación de Acosta y Venegas (2010) encontró que la organización no cuenta con normas de desempeño y políticas de incentivos, únicamente el sueldo de los trabajadores del área de ventas que está en función de las ventas realizadas.

Cuando se tiene que tomar decisiones, los colaboradores manifestaron que la oportunidad que tienen de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad es poca. Es importante que el colaborador tome decisiones en sus tareas para que asuma la responsabilidad de lograr el éxito de la empresa. Este escenario no se ve reflejado en la investigación de Acosta y Venegas (2010), quienes advierten que aunque la organización objeto de su estudio es una empresa familiar, en donde las decisiones las toma la cúspide, la estructura organizacional no es tan rígida, lo que permite a los empleados plena libertad para realizar el trabajo; se sabe lo que hay que hacer, cómo y cuándo (riesgo y responsabilidad).

Por otro lado, la investigación de Melo y Fonseca (2014), revelan que la participación que daban a los empleados en las mipymes agroindustriales de Boyacá, Colombia son mínimas y prácticamente está actividad la hacían los gerentes sin considerar la opinión de sus

colaboradores. Un argumento consistía en que ellos no están capacitados para tomar decisiones o el reglamento no lo permite.

Los hallazgos para la variable productividad del colaborador revelaron una media total de valor 47.3333, lo que ubica la productividad del colaborador en la empresa Pro Semillas S.A.C. en un nivel medio, encontrando que son incidentes la claridad de los objetivos organizacionales, la retroalimentación del rendimiento y la calidad. De la misma forma Cequea y Rodríguez (2012) encontraron que los factores de la organización que tienen que ver con la actuación de las personas y sus resultados, como habilidades interpersonales de la dirección, formación y desarrollo, e internalización de objetivos, tienen alta influencia en la productividad.

El indicador de eficiencia, preocupa porque los colaboradores manifiestan que se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado y que la mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos. Gómez (2011), en su estudio reveló que la tecnología aplicada en los procesos, no es entendida como operaciones computarizadas, sino como la capacidad del recurso humano de hacer las cosas a través de métodos y mecanismos en los que se apliquen procedimientos previamente estructurados. Lo que significa que es el conocimiento de las personas lo que eleva la productividad de los procesos.

Asimismo, en el indicador de presión para producir, la gerencia requiere que la gente trabaje muy duro. En tal sentido, Gómez (2011) encontró en su investigación que es pertinente propiciar un ambiente organizacional adecuado en el que el personal actúe de manera libre y adquiera alto grado de compromiso y responsabilidad, de modo que sean partícipes en el logro de las metas propuestas por la administración.

De la misma manera es importante la retroalimentación, en la empresa Pro Semillas S.A.C. a los colaboradores no se les hace saber qué cosas están haciendo bien y en que están fallando. La investigación de Gómez (2011), indica la relevancia de mantener un personal calificado, por ser el recurso humano el elemento fundamental en el costo de producción. Por lo tanto, en la medida que las empresas diseñen programas de capacitación para operaciones propias de la organización acorde con los cambios generados por los sistemas de

información, la tecnología y la sociedad del conocimiento y logren mantener este recurso, es posible incrementar la productividad y la diferenciación de los productos.

En lo referente a la relación entre las variables de clima organizacional y productividad, sí existe relación. Asimismo, la intensidad de esa relación es alta para las dimensiones. De igual forma Valdivia (2014) en su investigación mostró notablemente la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, ya que si tiene una apreciación de que sus condiciones laborales son buenas, van a responder a sus obligaciones, tener calidad y compromiso de responsabilidad. En base a ello se manifiesta que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores. Arévalo (como se citó en Serrano y Portalanza, 2014)

Por su parte Cueva, Oviden y Vargas (2017) en su investigación demuestran que la productividad de la empresa Samitex es afectada negativamente debido a alta rotación de los operarios, sueldos bajos, falta de incentivos e ingreso de operarios sin experiencia, lo que en el caso de Pro Semillas S.A.C. se refleja de la misma forma, a causa de que la rotación sucede una vez al año y que los colaboradores expresan que la remuneración no está de acuerdo al desempeño y los logros y que tampoco es atractiva en comparación de otras organizaciones.

V. Conclusiones

Se demostró la existencia de una relación entre las variables de estudio clima organizacional y productividad de los colaboradores, esta relación tiene una intensidad alta entre todas las dimensiones.

En lo que respecta a la autorrealización con media 23.13, la organización no se está preocupando por el desarrollo personal y profesional contingente con la tarea que cada persona realiza, por lo que en la empresa no se promueven capacitaciones; y con perspectivas de futuro, los colaboradores están percibiendo que la oportunidad de progresar en la institución es poca. Pro Semillas no reconoce los logros, lo que origina que los colaboradores no se sienten tomados en cuenta y eso afecta en el desarrollo de sus funciones.

El involucramiento laboral con media 24.53 resulta desfavorable, dado que las personas no tienen muy en claro la visión, misión y valores de la institución, originando que no sepan hacia donde orientar sus acciones; además cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo, proporcionando diferencia entre los objetivos de los colaboradores y los de la organización.

El nivel de supervisión obtuvo una media de 23.06 que es desfavorable, originado porque la empresa no se está preocupando por hacer comprender a sus colaboradores lo que se espera de ellos y que funciones y actividades tienen que cumplir en los diferentes puestos que tiene la organización al no considerar normas y procedimientos como guías de trabajo. De igual forma no se dispone de un sistema para el seguimiento y control de actividades, por lo que no se sabe si los esfuerzos se están direccionando perfectamente para cumplir de manera óptima con el trabajo.

Existen deficiencias en cuanto a la comunicación que tuvo una media de 23.67. Se revela que los directivos no fomentan mucho una comunicación fluida con el personal, que no existe un diálogo donde cada uno pueda hacer planteamientos y estos sean escuchados. Por otro lado, existe poca colaboración con el personal de las diversas áreas, lo que dificulta el trabajo en equipo.

Las condiciones laborales con media de 23.67 reflejan que la empresa no está considerando invertir en tecnología que facilite el trabajo y tampoco el brindar una remuneración de acuerdo al desempeño y logros, que incentive a los colaboradores a cumplir con las tareas y lograr los objetivos. Y cuando se tiene que tomar decisiones, los colaboradores tienen poca oportunidad de tomar decisiones en sus tareas por lo que no asume la responsabilidad de lograr el éxito de la empresa.

La productividad de la empresa Pro Semillas S.A.C. se encuentra en un nivel medio, obtenido por la media de 47.333 en objetivos racionales. La calidad es el aspecto mejor desarrollado, pues los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa. Sin embargo, el nivel medio es ocasionado porque existe poca claridad de los objetivos organizacionales, dado que los colaboradores no son muy conscientes de los planes a largo plazo que tiene la empresa y que los objetivos no se comunican a todos. En lo que respecta a la retroalimentación del rendimiento, los colaboradores no son evaluados y no reciben comentarios sobre la calidad de su trabajo, para que sepan en que aspectos pueden mejorar. Además, la gerencia requiere que se trabaje duro. Todo ello genera que la productividad del colaborador no llegue a alcanzar su máximo nivel.

VI. Recomendaciones

Es importante que en la empresa se comparta la misión y visión de la organización para que los colaboradores puedan llegar a entender el propósito de la empresa y así encuentren un mejor significado a las actividades que desarrollan.

Trabajar con el reconocimiento y la consideración por los logros, lo que permita tener la capacidad de motivar al colaborador, trabajando con sus habilidades y no solo con la parte económica como única herramienta de motivación.

Mejorar la comunicación entre directivo y colaborador, en donde los planteamientos del colaborador se escuchen y sea posible la interacción y la comunicación fluida, la que permita tener una mejor claridad y precisión de la información necesaria para el trabajo y para cualquier problema que se presente en la empresa.

También se recomienda que la empresa confíe en la capacidad de sus colaboradores, permitiendo la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad, lo que ayudará a tener un mejor control de los procesos y mayor responsabilidad y compromiso del colaborador para con el éxito de organización; así garantizar mayor productividad y asegurar la calidad, aspecto ya conseguido en la empresa.

VII. Lista de referencias

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010, enero-junio). Clima organizacional en una empresa Cervera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf
- Alvarado, V. & Sánchez, A. (s.f.). Propuesta de un modelo para la medición aproximada de la productividad. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010) Papers: Medir el clima organizacional preocupación legítima y necesaria por parte del management. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997286>
- Cequea, M. & Núñez, M. (2011, enero-marzo). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018414007>
- Cequea, M. & Rodríguez, C. (2012, Febrero 02). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007>
- Coronado, F. (2015, Agosto). Indicadores de Productividad y Competitividad Regional Relacionados al Agro. CENTRUM Católica Graduate Business School. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://vcentrum.pucp.edu.pe/investigacion/wps/pdf/CECYM_WP2015-08-0010.pdf
- Crecen consultas de empresas que buscan mejorar su productividad. (2012, Mayo 06). *Noticias Financieras*. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1011090393?accountid=37610>
- Cueva, E., Oviden, R. & Vargas, J. (2017). Análisis de los factores que impactan en la productividad del personal operario de una empresa textil peruana: Caso Samitex (tesis de pre grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/621855>
- Flores, Z. (2012). El clima organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo (tesis de pregrado). Universidad técnica de Ambato, Ecuador.
- Gamboa, L. (2014, enero-junio). Clima laboral de la empresa Bombonería Di Prugia. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1652/1/sme_v5n1_art1.pdf
- Gómez, O. (2012). La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: Industria de confecciones de Bucaramanga. *Tecnura*, 16(31), 102-113. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1867580390?accountid=37610>
- Gonzales, A. y Parera, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, desarrollo y Medio Ambiente*. 25(54).
- Lambayeque lidera producción de semillas certificadas a nivel nacional. (08 de octubre del 2016). Agencia Andina. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=634437>
- Melo, L. y Fonseca, D. (2014, octubre-diciembre). Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia. *Acta Agronómica*. 63(4), 297-310. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169932435001>
- Mellado, C. (2005, enero-junio). La pequeña empresa industrial antes los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna. *Revista Latina de*

- Comunicación Social*. (59). La Laguna, Tenerife. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1212382>
- Palma, S. (2004). Elaboración y validación de Escala CL-SPC: Manual. Lima. Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Lima, Perú: 1.ª ed.; 2004.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., y Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 307-408. doi: 10.1002/job.312.
- Perú planea elevar uso de semillas mejoradas de 12% a 50% en cinco años, según Minagri (26 de febrero del 2017). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-planea-elevar-uso-semillas-mejoradas-12-50-cinco-anos-segun-minagri-2183161>
- Quevedo, A. (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono (tesis de pregrado). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1214>
- Toro, F. y Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín: Editorial L. Vieco e Hijas Ltda.
- Toro, F. (s.f.). Clima organizacional y productividad laboral. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional. (pp. 66-72).
- Valdivia, C. (2014). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER – Trujillo SAC 2014 (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1016>

VIII. Anexos

Anexo 01. Encuesta de clima organizacional

Marque con un aspa las siguientes características que se ajusten a su persona.

Edad: 18-24 25-34 35-a más Sexo: Masculino Femenino

Estado Civil: Soltero (a) Conviviente/ casado (a) Divorciado (a) Viudo (a)

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador a continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opiniones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	ENUNCIADOS	Ninguno o Nunca (1)	Poco (2)	Regular (3)	Mucho (4)	Todo o Siempre (5)
1	Existe oportunidad de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	Los directivos se interesan por el éxito de sus colaboradores.					
7	Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
10	Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
11	Colabora en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
14	Existen suficientes canales de comunicación.					
15	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	En la oficina, se procura mejorar las cosas.					

N°	ENUNCIADOS	Ninguno o Nunca (1)	Poco (2)	Regular (3)	Mucho (4)	Todo o Siempre (5)
18	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
19	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
20	Existe una buena administración del talento humano.					
21	Los directivos expresen reconocimiento por los logros.					
22	Cumplir con las actividades laborales es una tarea motivadora.					
23	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
24	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
25	La remuneración es atractiva en comparación de otras organizaciones.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Los productos de la organización son motivos de orgullo personal.					
28	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
29	Los directivos fomentan y promueven una comunicación fluida.					
30	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
31	Los directivos promueven la capacitación que se necesita.					
32	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
33	Los objetivos de trabajo están claramente definidos.					
34	El superior escucha los planteamientos que se le hacen.					
35	Se dispone de tecnología que facilite en trabajo.					
36	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
37	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
38	Existe un trato justo en la institución.					
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
40	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Anexo 02. Encuesta de productividad del colaborador

Marque con un aspa las siguientes características que se ajusten a su persona.

Edad: 18-24 25-34 35-a más Sexo: Masculino Femenino

Estado Civil: Soltero (a) Conviviente/ casado (a) Divorciado (a) Viudo (a)

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador a continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con la productividad. Cada una tiene cuatro opiniones para responder de acuerdo a lo que describa mejor la productividad del colaborador. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

PRODUCTIVIDAD

Nº	ENUNCIADOS	En definitiva falso (1)	Mayormente falso (2)	Mayormente verdadero (3)	En definitiva verdadero (4)
1	Tiene una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer.				
2	Los directivos de la empresa comunican objetivos y actividades claramente a todos.				
3	Está muy consciente de los planes a largo plazo y la dirección de esta empresa.				
4	Se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.				
5	La mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos.				
6	Se podría mejorar la productividad si se organizaban y planificaban mejor los empleos.				
7	Los colaboradores aquí siempre quieren hacer lo mejor posible.				
8	Se encuentra entusiasmado con su trabajo.				
9	Está preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo.				
10	Recibe gran cantidad de información del supervisor y compañeros sobre la calidad de su trabajo.				
11	Su desempeño se evalúa con regularidad.				
12	Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando.				
13	Se espera que la gente haga demasiado en un día.				
14	La gerencia requiere que la gente trabaje muy duro.				
15	Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos.				
16	Esta empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad en la producción de semillas.				
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.				
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.				

Anexo 03. Constancia de validación por juicio de expertos

Juez 1



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Camilo Giron, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL PRO SEMILLAS S.A.C., PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE SUS COLABORADORES EN EL PERIODO 2016-2017"**, elaborado por la estudiante **MÓNICA JANETH MORANTE MUÑOZ**, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 22 de mayo de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Camilo Giron
Cargo Actual: Coordinador de Tesis - Eco. de Adm. Ind.



N°	ENUNCIADOS	En definitiva falso (1)	Mayormente falso (2)	Mayormente verdadero (3)	En definitiva verdadero (4)
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.				
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.				

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innesesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innesario	Observación
1	Existe oportunidad de progresar en la institución.	/		
2	Se siente comprometido con el éxito de la organización.	/		
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	/		
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	/		
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	/		
6	El jefe se interesa por el éxito de sus colaboradores.	/		
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	/		
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	/		
8	Colabora en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	/		
10	Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización.	/		
11	En los grupos de trabajo, existe una relación armónica.	/		
12	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	/		
13	Se valoran los altos niveles de desempeño.	/		
14	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	/		
15	Existen suficientes canales de comunicación.	/		
16	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	/		
17	Los superiores expresan reconocimiento por los logros.	/		
18	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	/		
19	Las responsabilidades de puesto están claramente definidas.	/		
20	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	/		
21	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	/		
22	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	/		
23	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	/		
24	Existe una buena administración de los recursos.	/		
25	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	/		



		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
26	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	/			
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	/			
28	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	/			
29	La remuneración es atractiva en comparación de otras organizaciones.	/			
30	Los productos y/o servicios de la organización, son motivos de orgullo del personal.	/			
31	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	/			
32	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	/			
33	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	/			
34	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	/			
35	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	/			
36	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.	/			
37	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	/			
38	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	/			
39	Existe un trato justo en la institución.	/			
40	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	/			

PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	Tiene una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer.	/			
2	La dirección futura de la empresa se comunica claramente a todos.	/			
3	Está muy consciente de los planes a largo plazo y la dirección de esta empresa.	/			
4	Se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.	/			
5	La mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos.	/			
6	Se podría mejorar la productividad si se organizaban y planificaban mejor los empleos.	/			
7	Los colaboradores aquí siempre quieren hacer lo mejor posible.	/			
8	Se encuentra entusiasmado con su trabajo.	/			
9	Está preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo.	/			
10	Recibe gran cantidad de información del supervisor y compañeros sobre la calidad de su trabajo.	/			
11	Su desempeño se mide con regularidad.	/			
12	Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando.	/			
13	Se espera que lo quite haya en trabajo en un día.	/			
14	La gerencia requiere que la gente trabaje muy duro.	/			



Nombre:

Firma:

DNI:

02600492

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
15	Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos.	/			
16	Esta empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad.	/			
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.	/			
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.	/			

Juez 2



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Mg. Marco Arceles B., mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL PRO SEMILLAS S.A.C., PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE SUS COLABORADORES EN EL PERIODO 2016-2017", elaborado por la estudiante MÓNICA JANETH MORANTE MURO; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 22 de mayo de 2017.


 FIRMA DEL JUEZ EXPERTO
 MARCO ARCELES B. COLOMI
 INGENIERO DE SISTEMAS
 MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Dr./ Mg./Lic. Nombre:

Cargo Actual: Decente



N°	ENUNCIADOS	En definitiva falso (1)	Mayormente falso (2)	Mayormente verdadero (3)	En definitiva verdadero (4)
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.				
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.				

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente:

Esencial/Útil/Inecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

	Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	✓			
2	✓			
3	✓			
4	✓			
5	✓			
6	✓			Jefe Colaborador
7	✓			
8	✓			
9	✓			
10	✓			date.
11	✓			
12	✓			
13	✓			
14	✓			
15	✓			
16	✓			
17	✓			Los directivos
18	✓			La dirección
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			apoyos
25	✓			Jefe



7/0 →

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
26	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	✓			Estímulo
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	✓			
28	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	✓			
29	La remuneración es atractiva en comparación de otras organizaciones.	✓			
30	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	✓			
31	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	✓			
32	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	✓			
33	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	✓			
34	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	✓			
35	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	✓			✓
36	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.	✓			
37	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	✓			
38	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	✓			
39	Existe un trato justo en la institución.	✓			
40	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	✓			

PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	Tiene una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer.	✓			
2	La dirección futura de la empresa se comunica claramente a todos.				Explicar mejor
3	Está muy consciente de los planes a largo plazo y la dirección de esta empresa.	✓			
4	Se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.	✓			
5	La mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos.	✓			
6	Se podría mejorar la productividad si se organizaran y planificaban mejor los empleos.	✓			
7	Los colaboradores aquí siempre quieren hacer lo mejor posible.	✓			
8	Se encuentra entusiasmado con su trabajo.	✓			
9	Está preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo.	✓			
10	Recibe gran cantidad de información del supervisor y compañeros sobre la calidad de su trabajo.	✓			
11	Se desempeña de modo regular.				Se o ve mejor
12	Se le hace saber a través de cosas que está haciendo bien y en que está fallando.	✓			
13	Se espera que la gente haga demasiado en un día.	✓			
14	La gerencia requiere que la gente trabaje muy duro.	✓			



Nombre:

Firma:

DNI:

Marco Agustín Aranda Salazar
INGENIERO DE SISTEMAS
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
15	Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos.	2			
16	Esta empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad.				(Quisiera?)
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.	✓			
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.	✓			

Juez 3



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. PASTOR FERRER ESPINA, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL PRO SEMILLAS S.A.C., PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE SUS COLABORADORES EN EL PERIODO 2016-2017", elaborado por la estudiante MÓNICA JANETH MORANTE MUÑOZ, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 22 de mayo de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: PASTOR FERRER ESPINA

Cargo Actual: COORDINADOR INSTITUCIONAL DEL TI. y SST.



N°	ENUNCIADOS	En definitiva falso (1)	Mayormente falso (2)	Mayormente verdadero (3)	En definitiva verdadero (4)
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.				
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.				

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente:
Esencial Importante Necesario

Se agradece anticipadamente su apoyo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	Existe oportunidad de progresar en la institución.	/		
2	Se siente comprometido con el éxito de la organización.	/		
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	/		
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	/		
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	/		
6	El jefe se interesa por el éxito de sus colaboradores.	/		
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	/		
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	/		
9	Colabora en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	/		
10	Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización.	/		
11	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	/		
12	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	/		
13	Se valoran los altos niveles de desempeño.	/		
14	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	/		
15	Existen suficientes canales de comunicación.	/		
16	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.	/		
17	Los superiores expresan reconocimiento por los logros.	/		
18	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	/		
19	Las responsabilidades de puesto están claramente definidas.	/		
20	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	/		
21	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	/		
22	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	/		
23	En la institución, se afianzan y superan los obstáculos.	/		
24	Existe una buena administración de los recursos.	/		
25	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	/		




		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
26	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	/			
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	/			
28	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	/			
29	La remuneración es atractiva en comparación de otras organizaciones.	/			
30	Los productos y/o servicios de la organización, son motivos de orgullo del personal.	/			
31	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	/			
32	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	/			
33	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	/			
34	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	/			
35	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	/			
36	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.	/			
37	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	/			
38	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	/			
39	Existe un trato justo en la institución.	/			
40	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	/			

PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	Tiene una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer.	/			
2	La dirección futura de la empresa se comunica claramente a todos.	/			
3	Está muy consciente de los planes a largo plazo y la dirección de esta empresa.	/			
4	Se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.	/			
5	La mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos.	/			
6	Se podría mejorar la productividad si se organizaran y planificaban mejor los empleos.	/			
7	Los colaboradores aquí siempre quieren hacer lo mejor posible.	/			
8	Se encuentra entusiasmado con su trabajo.	/			
9	Está preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo.	/			
10	Recibe gran cantidad de información del supervisor y compañeros sobre la calidad de su trabajo.	/			
11	Su desempeño se mide con regularidad.	/			
12	Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando.	/			
13	Se espera que la gente haga un trabajo en un día.	/			
14	La gerencia requiere que la gente trabaje muy duro.	/			



Nombre: ROSEAL MARTEL ACOSTA

Firma: 

DNI: 40901766

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
15	Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos.	/			
16	Esta empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad.	/			
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.	/			
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.	/			

Juez 4

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Mg. CESAR LUIS OLIVERA VILLASIS, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL PRO SEMILLAS S.A.C., PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE SUS COLABORADORES EN EL PERIODO 2016-2017", elaborado por la estudiante **MÓNICA JANETH MORANTE MURO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Aientamente

Chiclayo, 22 de mayo de 2017.

.....
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre:

Cargo Actual: PROFESOR



N°	ENUNCIADOS	En definitiva falso (1)	Mayormente falso (2)	Mayormente verdadero (3)	En definitiva verdadero (4)
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.				
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.				

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/inecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	Existe oportunidad de progresar en la institución.	/		
2	Se siente comprometido con el éxito de la organización.	/		
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenten.	/		
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	/		
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	/		
6	El jefe se interesa por el éxito de sus colaboradores.	/		
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	/		
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	/		
9	Colabora en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	/		
10	Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización.	/		
11	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	/		
12	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	/		
13	Se valora los altos niveles de desempeño.	/		
14	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	/		
15	Existen suficientes canales de comunicación.	/		
16	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.	/		
17	Los superiores expresan reconocimiento por los logros.	/		
18	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	/		SE VALORA MUY POCO
19	Las responsabilidades de puesto están claramente definidas.	/		
20	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	/		
21	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	/		
22	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	/		
23	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	/		
24	Existe una buena administración de los recursos.	/		ORLH
25	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	/		



		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
26	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	✓			CAMBIO ESTIMULANTE POR MOTIVACIÓN
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	✓			
28	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	✓			SE NECESITA COMUNICACIÓN INTERNA
29	La remuneración es atractiva en comparación de otras organizaciones.	✓			
30	Los productos y/o servicios de la organización, son motivos de orgullo del personal.	✓			
31	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	✓			
32	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	✓			
33	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	✓			
34	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	✓			
35	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	✓			
36	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.	✓			
37	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	✓			
38	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	✓			
39	Existe un trato justo en la institución.	✓			
40	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	✓			

PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	Tiene una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer.	✓			
2	La dirección futura de la empresa se comunica claramente a todos.	✓			SE NECESITA COMUNICACIÓN INTERNA
3	Está muy consciente de los planes a largo plazo y la dirección de esta empresa.	✓			
4	Se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.	✓			
5	La mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos.	✓			
6	Se podría mejorar la productividad si se organizaran y planificaban mejor los empleos.	✓			
7	Los colaboradores aquí siempre quieren hacer lo mejor posible.	✓			
8	Se encuentra entusiasmado con su trabajo.	✓			
9	Esta preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo.	✓			
10	Recibe gran cantidad de información del supervisor y compañeros sobre la calidad de su trabajo.	✓			
11	Se desempeño se mide con regularidad.	✓			
12	Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando.	✓			
13	Se espera que la gente haga demasiado en un día.	✓			
14	La gerencia requiere que la gente trabaje muy duro.	✓			



USAT
Universidad Católica
Cum Saecula Saeculorum

Nombre: CESAR LUIS OLIVOS VILLABIS

Firma: *Cesar Villabis*

DNI: 44732460

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
15	Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos.	/			
16	Esta empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad.	/			CALIDAD PRODUCCIÓN
17	Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad.	/			
18	Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa.	/			

Anexo 04. Resultados de la prueba de fiabilidad del instrumento de clima organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluidoa	0	0.0
	Total	15	100.0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.976	40

Anexo 05. Resultados de la prueba de fiabilidad del instrumento de productividad del colaborador

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluidoa	0	0.0
	Total	15	100.0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.654	18

Anexo 06. Fiabilidad del instrumento de productividad del colaborador, si se elimina el elemento

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Tiene una buena comprensión de lo que la organización está tratando de hacer	45.67	10.667	.706	.557
Los directivos de la empresa comunican objetivos y actividades claramente a todos	45.73	10.781	.652	.566
Está muy consciente de los planes a largo plazo y la dirección de esta empresa	45.80	10.171	.768	.539
Se podría ahorrar tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado	46.47	17.267	-.525	.740
La mala programación y planificación a menudo dan lugar a que no se cumplan los objetivos	46.27	15.638	-.251	.698
Se podría mejorar la productividad si se organizaban y planificaban mejor los empleos	46.53	16.267	-.444	.705
Los colaboradores aquí siempre quieren hacer lo mejor posible	45.53	13.124	.317	.631
Se encuentra entusiasmado con su trabajo	45.60	12.543	.555	.604
Está preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo	45.53	11.410	.617	.580
Recibe gran cantidad de información del superior y compañeros sobre la calidad de su trabajo	45.73	11.495	.597	.584
Su desempeño se evalúa con regularidad	45.73	14.067	.164	.650
Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando	45.53	15.267	-.245	.672
Se espera que la gente haga demasiado en un día	45.87	12.981	.438	.619
La gerencia requiere que la gente trabaje muy duro	46.20	14.743	-.033	.669
Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos	45.67	15.524	-.263	.686
Esta empresa siempre busca lograr los más altos estándares de calidad en la producción de semillas	45.33	13.381	.518	.622
Cree que el éxito de la empresa depende de un trabajo de calidad	45.47	14.838	0.000	.656
Los agricultores reconocen la calidad de semillas que brinda la empresa	45.27	12.924	.585	.610

Anexo 07. Edades por categoría*Clima Organizacional tabulación cruzada

		Clima Organizacional			
		90-129	130-169	Total	
Edades por categoría	18-24 años	Recuento	0	1	1
		% dentro de Edades por categoría	0.0%	100.0%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	0.0%	25.0%	6.7%
25-35 años		Recuento	7	1	8
		% dentro de Edades por categoría	87.5%	12.5%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	63.6%	25.0%	53.3%
35-a más		Recuento	4	2	6
		% dentro de Edades por categoría	66.7%	33.3%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	36.4%	50.0%	40.0%
Total		Recuento	11	4	15
		% dentro de Edades por categoría	73.3%	26.7%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	100.0%	100.0%	100.0%

Anexo 08. Sexo*Clima Organizacional tabulación cruzada

		Clima Organizacional			
		90-129	130-169	Total	
Sexo	Masculino	Recuento	8	4	12
		% dentro de Sexo	66.7%	33.3%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	72.7%	100.0%	80.0%
Femenino		Recuento	3	0	3
		% dentro de Sexo	100.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	27.3%	0.0%	20.0%
Total		Recuento	11	4	15
		% dentro de Sexo	73.3%	26.7%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	100.0%	100.0%	100.0%

Anexo 09. Estado civil*Clima Organizacional tabulación cruzada

		Clima Organizacional			
		90-129	130-169	Total	
Estado civil	Soltero (a)	Recuento	2	0	2
		% dentro de Estado civil	100.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	18.2%	0.0%	13.3%
	Conviviente/casado (a)	Recuento	9	4	13
		% dentro de Estado civil	69.2%	30.8%	100.0%
		% dentro de Clima Organizacional	81.8%	100.0%	86.7%
Total	Recuento		11	4	15
	% dentro de Estado civil		73.3%	26.7%	100.0%
	% dentro de Clima Organizacional		100.0%	100.0%	100.0%