

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA AGROINDUSTRIA
PROSERLA – JAYANCA FRUITS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**CLAUDIA PAOLA AVILA NIZAMA
EMILY ANDREA TEJEDA GUTIERREZ**

ASESOR

RAFAEL CAMILO GIRÓN CORDOVA
<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

Chiclayo, 2020

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
AGROINDUSTRIA PROSERLA – JAYANCA FRUITS**

PRESENTADA POR:

**CLAUDIA PAOLA AVILA NIZAMA
EMILY ANDREA TEJEDA GUTIERREZ**

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:

Yesenia Aylen Serruto Perea
PRESIDENTE

Luis Augusto Angulo Bustios
SECRETARIO

Rafael Camilo Girón Cordova
ASESOR

DEDICATORIA

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. A Lucas, mi hermano porque a pesar de ser polos opuesto, mi vida no sería la misma sin él y a mis tios Harold y Ana, por siempre estar dispuestos a ayudarme y porque sin ellos nada esto hubiese sido posible. Los amo.

En primer lugar dedico este logro a Dios por permitirme llegar a este momento; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia, a mi PADRE por darme la oportunidad de darme una carrera profesional, mi MADRE que es mi ángel y una motivación muy grande en mi vida, Mi Abuelita Rosita por su amor y comprensión, y a mis Abuelos por guiarme siempre con cariño y rectitud. Gracias a toda mi familia por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mi compañera de tesis porque juntas hemos logrado este paso tan grande en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, guiándonos con su paciencia, y su rectitud.

RESUMEN

El propósito del estudio fue estudiar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral en los colaboradores de Agroindustria Proserla – Jayanca Fruits. El objetivo principal fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la agroindustria Proserla - Jayanca Fruits. Esta investigación está basada en el modelo de Likert (1987). Se empleó un cuestionario a través de la técnica de la encuesta y fue aplicada a 31 colaboradores en la Agroindustria Proserla. El cuestionario contiene 58 preguntas cerradas, perteneciendo las primeras 40 preguntas a la variable clima organizacional y las últimas 18 a desempeño laboral y dicho cuestionario estará compuesto por 10 dimensiones. De acuerdo a los resultados se observa que el R cuadrado del modelo evidencia que la variable predictora en su conjunto está explicando a la variable dependiente Y (desempeño laboral) en un 97%. Se concluye que mientras mejor sea la captación del clima organizacional, el desempeño será más elevado.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral e influencia.

Clasificaciones JEL: **MI, M12**

ABSTRACT

The purpose of the study was to study the influence of the organizational climate on work performance in Agroindustria Proserla - Jayanca Fruits employees. The main objective was to determine the influence of the organizational climate on the work performance of the Proserla - Jayanca Fruits agribusiness employees. This research is based on the Likert model (1987). A questionnaire was used through the survey technique and was applied to 31 employees in the Proserla Agribusiness. The questionnaire contains 58 closed questions, the first 40 questions belonging to the organizational climate variable and the last 18 to work performance, and the questionnaire will consist of 10 dimensions. According to the results, it can be seen that the R square of the model shows that the predictor variable as a whole is explaining the dependent variable Y (work performance) in 97%. It is concluded that the better the capture of the organizational climate, the performance will be higher.

Keywords: organizational climate, work performance and influence.

JEL Classifications: MI, M12

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
Agradecimientos.....	4
RESUMEN.....	5
Abstract	6
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TÓRICO	13
2.1. Antecedente del problema	13
2.2. Bases teóricas científicas	17
III. METODOLOGÍA	33
3.1. Tipo y nivel de investigación	33
3.2. Diseño de investigación.....	33
3.3. Población, muestra y muestreo.....	33
3.4. Criterios de selección	34
3.5. Operacionalización de variables.....	35
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.7. Procedimientos	52
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	52
3.10. Consideraciones éticas	56
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	57
4.1. Análisis Descriptivos.....	57
4.2. Análisis correlacionales.....	58
4.3. Análisis de causalidades	62
V. CONCLUSIONES.....	72
VI. RECOMENDACIONES	73
VII. LISTA DE REFERENCIAS	74
VIII. ANEXOS.....	78

Tabla 1 Cuadro comparativo de diversos autores acerca del Clima Organizacional.....	17
Tabla 2: Cuadro comparativo de diversos autores de desempeño laboral.....	26
Tabla 3 Ítems de las Dimensiones	38
Tabla 4. Escala de baremación del puntaje total del constructo clima organizacional.....	39
Tabla 5. Escala de baremación del puntaje total del constructo desempeño laboral	39
Tabla 6 Escala de valoración de Alfa de Cronbach.....	39
Tabla 7 Resultados de la aplicación de la prueba de confiabilidad antes de la depuración de dimensiones de Clima Organizacional	40
Tabla 8 Resultados de la aplicación de la prueba de confiabilidad antes de la depuración de dimensiones de Desempeño Laboral	41
Tabla 9 Resultados de la aplicación de la prueba de confiabilidad después de la depuración de dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral.....	41
Tabla 10 Prueba de KMO y Bartlett de Clima organizacional.....	42
Tabla 11: Matriz de componentes rotados	43
Tabla 12 Prueba de KMO y Bartlett de desempeño laboral	44
Tabla 13. Matriz de componentes rotados de desempeño laboral	44
Tabla 14. Prueba de Shapiro Wilk de Clima Organizacional.....	45
Tabla 15. Prueba de Shapiro Wilk de Desempeño Laboral.....	45
Tabla 16 Carga factoriales de modelo conceptual validado	47
Tabla 17 Cargas cruzadas de modelo conceptual validado	49
Tabla 18 Ficha técnica del cuestionario	52
Tabla 19. Medidas descriptivas del clima organizacional.....	57
Tabla 20 Medidas descriptivas de desempeño laboral.....	57
Tabla 21 Correlación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral.....	58
Tabla 22 Hipótesis Correlacionales entre variables	58
Tabla 23 Correlación entre dimensiones de Clima Organizacional y Desempeño Laboral	59
Tabla 24 Hipótesis Correlacionales entre dimensiones de las variables	60
Tabla 25 Análisis de modelo de ecuaciones estructuradas (SEM)	62

Figura 1. Teoría del Clima Organizacional según Likert	20
Figura 2. Modelo conceptual de variables propuesto.....	55
Figura 3. Efectos directos.....	63

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial en el siglo XXI, las organizaciones se enfrentan a más dificultades que nunca. Estos obstáculos no son únicos para una industria u organización en particular, sino que influyen en todas las organizaciones, independientemente de su estructura o tamaño. El clima organizacional específicamente siempre se ve desafiado por el creciente número de cambios que afectan a las organizaciones hoy en día (Li & Mahadevan, 2017).

Para sobrevivir y competir con sus rivales, las organizaciones buscan continuamente mejorar su ejecución. Las organizaciones que pueden crear entornos que los colaboradores ven como saludables y en los que pueden alcanzar su capacidad máxima son vistos como una fuente clave de ventaja competitiva. El clima organizacional tiene un papel esencial en las organizaciones e impacta en las percepciones de los empleados, lo que influye en sus prácticas y comportamientos, es decir en su desempeño laboral. (Ruchi & Surinder, 2014). Entonces, la clave es mejorar el desempeño de los empleados dentro de la organización, porque se sabe que el colaborador es el capital más crucial que puede apoyar la sostenibilidad de una organización (Raja, Madhavi & Sankar, 2019).

En la medida en que los trabajadores se desenvuelven en un clima organizacional que favorezca tanto su salud física, psicológica, su desarrollo y respeto como persona, en esa medida es la calidad, eficiencia y eficacia de su trabajo lo que hace progresar a la organización, a esto sumándole el ambiente donde una persona se desarrolla profesionalmente a diario, la relación interpersonal que existe en la organización, el trato entre jefe y subordinado, incluso con gente externa de la empresa, todos estos aspectos forman parte del clima organizacional.

En el Perú, Aptitus realizó una encuesta cuyos resultados fueron que el 86% de trabajadores renunciarían a su actual trabajo si tuviera un mal clima laboral. Además, el 81% refiere que el clima es muy esencial para su desempeño laboral y el 19% resaltó que este aspecto no influye en sus funciones (Gestión, 2018).

Por otro lado, la Agroindustrial Proserla – Jayanca Fruits, es una empresa agrícola perteneciente al Grupo Costa del Sol ubicada en el distrito de Jayanca, departamento de Lambayeque, cuenta con una empresa filial llamada JAYANCA FRUITS encargada de tratar y empacar frutas como uva de mesa, mango y palta para que puedan ser exportadas a los principales mercados del mundo, siendo esta filial donde se llevará a cabo la investigación.

En cuanto al espacio en dónde se desarrolla la investigación cabe destacar, que los factores ambientales y los espacios en donde laboran no le favorecen en el desarrollo del trabajo del personal, respecto a estos aspectos nos referimos al bajo nivel de comunicación que existe entre los jefes de área con sus empleados, esto genera el poco interés que muestra los jefes para con sus subordinados y de esta manera ellos no se sienten parte clave de la empresa. Es por ello que se ha planteado el siguiente problema: ¿Influye el clima organizacional sobre el desempeño laboral en los colaboradores de Agroindustria Proserla – Jayanca Fruits?

Dado el problema mencionado, se planteó como objetivo general el Determinar si el clima organizacional influye sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la agroindustria Proserla - Jayanca Fruits, y los objetivos específicos: Diagnosticar el nivel del clima organizacional, medir el nivel del desempeño laboral, determinar si existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral, determinar si la dimensiones del clima organizacional Estilo de autoridad, Fuerzas motivacionales, Procesos de comunicación, Procesos de influencia, Proceso de toma decisiones, Procesos de planificación, Proceso de control, Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento, Habilidades profesionales y Estrategias operacional influyen sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la Agroindustria Proserla – Jayanca Fruits.

La presente investigación brindara un diagnóstico entre las dos variables clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores para así determinar si existe influencia entre ellas, teniendo en cuenta que hoy en día el capital humano es de suma importancia y se le debe brindar todo lo que necesite para así lograr una buena

productividad, sirviendo como base para en un futuro ser propuesta de mejora en el proceso del desarrollo organizacional.

Finalmente, este estudio beneficiará a los directivos puesto que tendrán conocimiento de la situación actual de su empresa con respecto a las variables estudiadas y así poder realizar propuestas de mejora, ayudando a sus trabajadores a un buen desarrollo personal y profesional, donde ellos también esperan que las medidas tomadas por sus superiores se cumplan, mejoran su calidad de vida.

La tesis está estructurada en capítulos, en el capítulo uno se efectuó una introducción a la temática propia de la investigación, en el capítulo dos se abordan los antecedentes y bases teóricas relacionadas con el tema de estudio, el capítulo tres plantea la metodología utilizada, en el capítulo cuatro se muestran los resultados del análisis efectuado así como la discusión, en el capítulo cinco y seis se efectuaron las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, en el capítulo siete y ocho se consideró las fuentes bibliográficas y anexos que fueron de utilidad en el estudio.

II. MARCO TÓRICO

2.1. Antecedente del problema

Sánchez y Monteza (2014) en su investigación tuvieron como objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C en esta investigación se pudo concluir que el clima existente en la empresa es de nivel bajo, porque la mayoría de los colaboradores piensa, que en la organización no brindan oportunidades de progresar, por otro lado, tenemos que la empresa les facilita los recursos psicológicos necesarios para alcanzar sus metas dentro de la misma. Lo que el investigador nota es que requieren de una urgente intervención para mejorar su productividad, sustentada en la búsqueda del óptimo clima organizacional.

Chávez (2014) tuvo como objetivo determinar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de la empresa. La investigación permitió conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

Orrego (2015) se planteó como objetivo determinar si el clima organizacional guarda relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa azucarera. La investigación llegó a la conclusión que si se encuentra correlación altamente significativa y positiva entre las variables mencionadas. Este investigador propone ideas muy acertadas para poder mejorar la situación de esta empresa, algunas de ellas son, que se utilicen herramientas válidas y confiables para que evalúen su desempeño y creatividad, incrementar las capacitaciones sobre todo lo que abarca crecimiento personal y finalmente también se toma en cuenta la recreación que necesita el trabajador, esto ayudará a la integración de la empresa pudiendo crear más unión y un mejor clima organizacional.

Montoya (2016) tuvo como objetivo principal analizar y determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa de servicios turísticos. El estudio es transversal correlacional. Se utilizaron técnicas

cuantitativas (instrumentos) y cualitativa (focus group). Se concluye que sí existe relación entre las variables estudiadas y entre las dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral.

Bhat y Bashir (2016) estudiaron la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. El estudio fue de naturaleza descriptiva correlacional .Los datos se recopilaron utilizando la escala de clima organizacional y la escala de desempeño laboral a través del método de encuesta. La muestra del estudio fue de 108 trabajadores seleccionados mediante una técnica de muestreo conveniente.El clima organizacional predice significativamente el desempeño laboral. Los resultados sugieren que los factores que mejoran el clima organizacional deben estudiarse de manera integral, de modo que el clima de varias organizaciones pueda renovarse globalmente.

Ferrando (2016) investigaron la incidencia del clima organizacional en el estrés laboral en las empresas agroindustriales. La investigación llegó a la siguiente conclusión “Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el estrés laboral en las empresas agroindustriales, estas se deben evaluar permanentemente, pues la percepción del clima explica los niveles de estrés existentes en los trabajadores” ,el autor realizó una encuesta (EDCO) ya que es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada de su empresa, esta se dio de forma aleatoria a 222 colaboradores pertenecientes a 12 empresas agroindustriales de las actividades económicas, así pudo determinar que el estrés laboral es un factor que afecta gravemente al clima de una organización, este proyecto nos hace ver claramente cómo es que se puede hacer una organización saludable reduciendo o eliminando los factores de estrés.

Palomino y Peña (2016) analizaron la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora. El estudio fue correlacional y se aplicaron dos instrumentos a 49 colaboradores. Sobre el clima organizacional se concluyó que los colaboradores lo describieron como bueno, en especial en las fuerzas motivacionales y el control que tienen al momento de desempeñar sus laborales. Y los puntos débiles fueron la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo. Respecto al desempeño laboral se concluyó que es bueno. Las dimensiones con más fortaleza

son las habilidades y capacidades y la motivación con la que desarrollan sus actividades. Se concluyó que existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral.

Li y Mahadevan (2017) analizaron el impacto del clima organizacional en el desempeño de los empleados en una empresa de consultoría de Malasia. El diseño de investigación adoptado en su estudio fue una combinación de explicativo y descriptivo con el método de encuesta transversal mediante la distribución de cuestionarios de encuesta y el tamaño de la muestra del estudio fue de 45, que se obtuvieron mediante el método de muestreo de probabilidad aleatoria. SPSS 2.0 se utilizó para analizar los datos recopilados mediante el uso de medios descriptivos y regresión. Este estudio encontró que el clima organizacional, tal como lo perciben los empleados en las organizaciones, es generalmente positivo y significativo además, todas las dimensiones de clima organizacional (claridad de roles, comunicación, carrera y desarrollo, sistema de recompensa, relación entre jefe y subordinado, trabajo en equipo y apoyo y dirección) tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados.

Githinji y Gachunga (2017) el objetivo general de su estudio fue establecer el efecto del clima organizacional en el desempeño de los empleados en las corporaciones estatales en Kenia. Se adoptó un diseño de investigación descriptivo y la población fue de 172 empleados de las empresas. Los resultados mostraron que las dimensiones del clima organizacional : el equilibrio entre la vida laboral y la autonomía se correlacionaron positivamente al desempeño de los empleados en corporaciones estatales. Los autores recomendaron que la gerencia debe respetar a los empleados y tratarlos de manera justa al apreciar sus comentarios para asegurarse de que se sientan valorados por las organizaciones a las que sirven. También, recomendaron la provisión de suficientes equilibrios de la vida laboral para mejorar el desempeño de los empleados en la organización

Raja, Madhavi y Sankar (2019) tuvieron como objetivo descubrir la influencia del clima organizacional en el desempeño de los empleados en una empresa, también analizaron la relación entre el clima organizacional y el desempeño. 423 colaboradores fueron seleccionados y se ha utilizado el método de muestreo para recopilar datos.

Finalmente . Los resultados revelaron que ambas variables se relacionan y además, el análisis encontró que la orientación, la relación interpersonal, la gestión de problemas, la gestión de conflictos, la gestión de recompensas, la toma de riesgos, la gestión de las variables de cambio influye en el desempeño laboral y las variables supervisión, manejo de errores, la comunicación, la toma de decisiones y la confianza no afectan el desempeño laboral . La gestión de la empresa debe garantizar una efectiva implementación de los programas para mejorar la calidad del clima organizacional y el desempeño de los empleados.

2.2.Bases teóricas científicas
2.2.1. Clima Organizacional

Tabla 1 Cuadro comparativo de diversos autores acerca del Clima Organizacional

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Litwin y Stringer	1968	El contexto y la estructura de una organización influyen en el clima organizacional, que esta a su vez impacta en el comportamiento de sus miembros.	Estructura
			Responsabilidad
			Recompensa
			Riesgo
			Calidez
			Apoyo
			Norma
			Conflicto
			Identidad
Halpin y Crofts	1963	Opinión que el empleado se forma de la organización.	Cohesión entre el cuerpo docente
			Grado de compromiso del cuerpo docente
			Moral de grupo
			Apertura del Espíritu
			Consideración
			Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
			Importancia de la producción

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Likert	1967	Aquel que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción de los individuos se apoya en una serie de características presentes en la organización.	Métodos de mando
			Naturaleza de las fuerzas de motivación
			Naturaleza de los procesos de comunicación
			Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción
			Toma de decisiones
			Fijación de los objetivos de las directrices
			Procesos de control
Objetivos de resultados y de perfeccionamiento			
Forehand y Gilmer	1964	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.	Tamaño de la organización
			Estructura organizacional
			Complejidad sistemática de la organización
			Estilo de liderazgo
			Orientación de fines
Nair	2006	El clima es la percepción global de cómo los empleados se sienten sobre el trabajo en una unidad particular. Incluye todos los aspectos del medio ambiente que afectan directamente a su capacidad para obtener mejores resultados.	Claridad
			Normas
			Responsabilidad
			Flexibilidad
			Recompensas
			Compromiso del equipo

El clima organizacional no es un concepto reciente, este ha sido definido como un constructo complejo y diverso, donde a pesar ello sigue teniendo un lugar para la búsqueda de nuevos conocimientos.

El clima organizacional sirve como catalizador para motivar a los empleados de una organización a fin de lograr el objetivo de desempeño.

Según Jung, Chow y Wu (2003) y Jung y Ali (2017), el clima organizacional es una de las características más importantes de un lugar de trabajo excelente y cómodo. Por lo tanto, si un líder puede crear un excelente lugar de trabajo, aumentará la productividad y el desempeño laboral.

Brunet (1987) en su libro *El clima de trabajo en las organizaciones* muestra un cuadro de dimensiones del clima organizacional con distintos autores, en donde se ha considerado para este estudio 5 de ellos con su respectiva definición y dimensiones, a través de los cuales se optó por un solo autor Likert, debido que tiene “el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizaciones de una empresa”.

Clima organizacional según el modelo de Likert

Según Likert (como se citó en Brunet, 1987) define el clima organizacional como “aquél que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción de los individuos se apoya en una serie de características presentes en la organización” (p.43).

Según Likert (como se citó en Brunet, 1987) afirma que en este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima (p.28):

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de - satisfacción.

- Percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Según Likert (como se citó en Brunet, 1987) existen tres tipos de variables que determinan las características propias de la organización:

- Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.
 - Variables intermedias: Reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.
 - Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.
- (p.29)

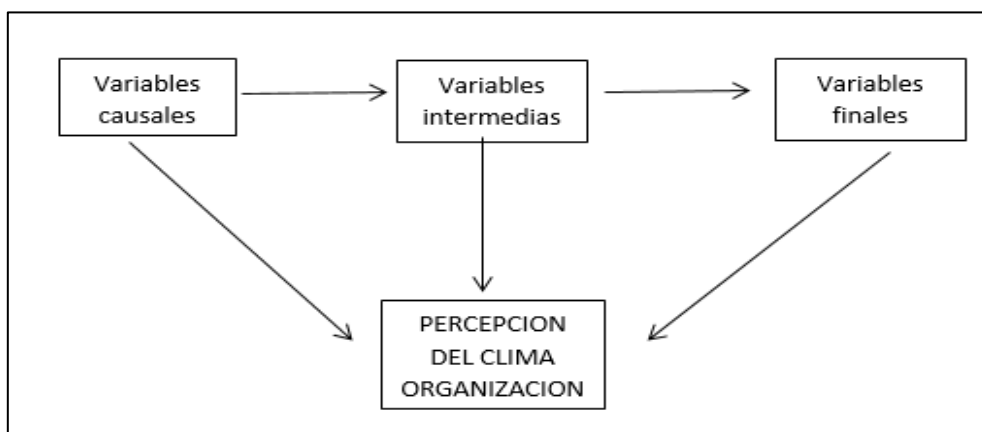


Figura 1. Teoría del Clima Organizacional según Likert

Según Likert, citado en Brunet (1987) La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima, o de sistemas cada uno de ellos con dos subdivisiones”.

Clima de tipo autoritario:

Sistema I – Autoritarismo explotador

En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en el clima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los colaboradores trabajan dentro de un ambiente de miedo, castigos y amenazas, además no son frecuentes las recompensas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, algunas se toman en los escalones inferiores.

Se recompensa y se castiga intentando motivar a los trabajadores.

Clima de tipo participativo:

Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. Las políticas y decisiones se toman en la cima, se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en niveles inferiores. La comunicación es descendente.

Sistema IV – Participación en grupo:

En este sistema la dirección tiene plena confianza con sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se hace de forma lateral. (p.30)

Dimensiones del clima organizacional

Likert, citado en Brunet (1987) El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes (p.45):

a) Estilo de autoridad

El jefe inspira a las personas con una visión específica para trabajar, ayuda a aclarar algunos objetivos concretos y motiva y ayuda a los empleados a comunicarse bien dentro de su equipo. El apoyo significativo de los líderes influye en la actitud y desempeño de los empleados. El estilo de liderazgo es un motor de organización eficaz y se basa en la interacción entre el líder y los empleados en el lugar de trabajo. Además, la relación trabajador-líder es un factor clave que influye en la satisfacción de los trabajadores en su lugar de trabajo. En este sentido, el líder representa a sus empleados y les permite evaluar a su líder (Moslehpour, Altantsetseg, Mou & Wong, 2018).

b) Fuerzas motivacionales

Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Se incluye la equidad del paquete salarial en relación con el mercado y en comparación con trabajos similares en la organización (Castro & Martins, 2010). La sensación de ser recompensado por un trabajo bien hecho enfatiza recompensas positivas en lugar de castigos. También se puede describir como la equidad percibida de las políticas de pago y promoción (Haseeb, Ali, Shaharyar & Butt, 2016).

Esta dimensión, no solo incluye el sueldo. También, la satisfacción de haber realizado un buen trabajo y que sus superiores pongan como ejemplo a los colaboradores.

c) Procesos de comunicación

La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

La comunicación es muy importante en una organización, porque puede afectar el desempeño de la organización a través de su influencia en la motivación laboral de los empleados (Noordin et al., 2010 y Verma, 2013).

Esta dimensión se caracteriza por recibir la información que necesita para realizar bien su trabajo. Pedir apoyo a su grupo de trabajo sugerencias o ideas. Sus reuniones cara a cara son productivas.

Cuando no se tiene acceso a la información necesaria para el cumplimiento con sus labores, los trabajadores no cumplirán satisfactoriamente sus funciones, esto conllevará un alto grado de estrés laboral y malestar en la organización, dificultando el desarrollo de un clima organizacional favorable para la misma (Urbina & Monteza, 2014 citando a Flores, 1999).

Cuando existen problemas de comunicación en la empresa, se resalta la capacidad del gerente de escuchar al personal, compartir información y resolver malentendidos (Castro & Martins, 2010).

d) Procesos de influencia

La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

Se cree que la relación entre un líder y sus subordinados tiene un gran impacto en el desempeño de los empleados. Las relaciones positivas pueden tomar la forma de diversos tipos de intercambios entre un líder y sus subordinados. Un intercambio positivo, que puede incluir comportamientos, como discutir problemas relacionados con el trabajo, involucrarse en el proceso de toma de decisiones, disponibilidad del líder en cualquier momento cuando sea necesario, etc. (Gaur & Ebrahimi, 2013).

Esta dimensión también se describen las interacciones interpersonales, comportamientos grupales, confianza de los compañeros de trabajo, apoyo y cohesión grupales. Y por último, los colaboradores también se actualizan sobre los diferentes conocimientos acerca de sus labores y por supuesto existen los medios y facilidades para adquirir nuevos conocimientos (Bronkhorst, Tummers, Steijn, & Vijverberg, 2014).

e) Procesos de Toma de decisiones

La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como reparto de funciones.

Por otro lado, Brownell (1982) menciona que los individuos están involucrados y tienen influencia en las decisiones relevantes (que tienen efecto sobre ellos). Por lo tanto, la participación es un mecanismo organizacional, que le da a los empleados el derecho de tomar

decisiones y la cantidad correspondiente de responsabilidad, para que se sientan conscientes de contribuir al desempeño organizacional. Con la participación en la mano, su motivación aumenta, lo que genera beneficios individuales y organizacionales (Kim, 2002).

En esta dimensión los empleados se sienten libres para informar a sus jefes lo que piensan o sienten, perciben que la entidad brinda oportunidades a cada colaborador. Por otro lado, antes de tomar una decisión consulta diversas fuentes de información y tienen autonomía para realizar el trabajo de la mejor manera usando sus capacidades. El personal tiene libertad para generar nuevas ideas y sabe reconocer errores.

El clima organizacional es uno de los principales determinantes de la capacidad de las organizaciones para lograr sus objetivos; debido a su profunda influencia en la formación de las percepciones de los empleados y su comportamiento creativo, también en la construcción de la capacidad de la organización para utilizar sus recursos de manera efectiva (Al-Daibat, 2016).

f) Procesos de planificación:

El personal y el jefe planifican las actividades para realizarlas de manera inmediata.

g) Proceso del control:

Realiza su trabajo según los planes establecidos. Existen normas y procedimientos para que se guíe en su trabajo. En la organización hay un sistema de seguimiento y control de actividades.

h) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:

El personal decide el modo en que ejecuta su trabajo y cada tarea se considera fundamental y además, los objetivos pueden conseguirse. La empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo al trabajo.

Importancia del clima organizacional

El comportamiento de las personas se ve afectado de muchas maneras. El clima organizacional proporciona una plataforma útil para comprender las características de las organizaciones como la estabilidad, la creatividad, la innovación, la comunicación y la efectividad. El clima organizacional es la manifestación de las actitudes de los miembros de la organización hacia la organización misma. Una organización tiende a atraer y mantener a las personas que se ajustan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan al menos en cierta medida.

2.2.2. Desempeño Laboral

Tabla 2: Cuadro comparativo de diversos autores de desempeño laboral

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Chero Enríquez y Díaz Becerra	2015	Proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador.	Gestión
			Liderazgo y trabajo en equipo
			Capacidades personales
Iturralde Torres	2011	Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador.	Evaluación del desempeño laboral de 90°
			Premio
			Trabajador
			Equipo de trabajo
			Área de gestión
Kahya Emin	2009	Es la variable dependiente más importante en industrial y la psicología organizacional es el desempeño laboral. Para todos los empleados el enfoque casi siempre está en mejorar el rendimiento laboral.	Desempeño de Habilidad
			Ciudadanía Interpersonal
			Ciudadanía Organizativa
			Dedicación Laboral
Chiavenato Idalberto	2006	Medida de la eficiencia y eficacia de una organización, grado que en el que alcanza los objetivos acertados.	Habilidades Profesionales
			Estrategias Organizacionales

El desempeño es importante para las organizaciones, porque conduce al éxito empresarial. Además, es importante para las personas, porque lograr tareas puede ser una fuente de satisfacción (Muchhal, 2014).

El desempeño laboral tiene un papel muy importante, porque esta variable depende las ventas, el servicio que se brinde para generar ingresos y utilidades para cuando finalice cada periodo.

El desempeño laboral es un factor muy considerable que influye en la rentabilidad de cualquier organización (Bevan, 2012). Es el resultado del trabajo de una persona o grupo en una organización en un momento particular que refleja qué tan bien la persona o el grupo alcanzan la calificación de un trabajo en una misión de logro de objetivos de la organización (Al-Omari & Okasheh, 2017).

Muchos factores podrían influir en el desempeño laboral del empleado, incluidos los equipos, el entorno físico de trabajo, el trabajo significativo, procedimientos, recompensa por sistemas buenos o malos, expectativa de desempeño, retroalimentación sobre el desempeño, además de conocimiento, habilidades y actitudes (Stup, 2003)

Desempeño laboral según el modelo de Idalberto Chiavenato

El desempeño laboral según Chiavenato (2007) es “el esfuerzo individual que depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará”(p.243). En este caso el trabajador logra desempeñarse bien, si es capaz de realizar su trabajo a tiempo, y luego de planificarse es capaz de alcanzar los objetivos.

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Dimensiones del desempeño laboral

1) *Habilidades profesionales*

Son las distintas cualidades y destreza que el trabajador pone de manifiesto al realizar sus labores. Chiavenato (2006) afirma:

El éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que él logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado (p.3).

a) Habilidades Técnicas

Implica una comprensión y competencia en un tipo específico de actividad, particularmente involucrando métodos, procesos, procedimientos o técnicas. Es relativamente fácil visualizar la habilidad técnica del cirujano, el músico, el contador o el ingeniero cuando cada uno realiza su propia función especial. La habilidad técnica implica conocimiento especial, capacidad analítica dentro de esa especialidad e instalación en el uso de las herramientas y técnicas de la disciplina específica (Katz, 1991; Robbins & Decenzo, 1998; Mirsepassi 1991).

Chiavenato (2006) hace referencia que:

Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador. (p.3)

b) Habilidades Conceptuales

Según Lipham y Hoer (1974) y citado por Peretomode (2003) está directamente asociado con el conocimiento porque para conceptualizar, un individuo debe poseer o tener acceso a una gran cantidad de información cognitiva y organizada. Básicamente, la habilidad conceptual se refiere a la capacidad mental para coordinar e integrar todos los intereses y

actividades de la organización y, lo que es más importante, también se refiere a la capacidad de aplicar información y conceptos para practicar.

Según Chiavenato (2006) nos dice que:

Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Estas se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. (p.3)

Abbot (1974) mencionado en Omemu (2015) ve las habilidades conceptuales como la capacidad de discernir el significado y establecer relaciones entre eventos y fragmentos de información que a primera vista parecerían discretos y no relacionados; También implica diagnósticos y análisis: la capacidad de llegar rápidamente a la verdadera causa de una determinada situación a través de un laberinto de datos, observaciones y hechos. Las habilidades conceptuales son más difíciles de adquirir porque requieren tiempo suficiente y cierta cantidad de capacidad intelectual.

c) Habilidades Administrativas

Según Chiavenato (2006) afirma que “la teoría administrativa está condimentando sus conceptos básicos hacia las siguientes tendencias”:

Planeación, la nueva función de la planeación es aceptar la incertidumbre tal como es y se presenta. Y lo que se busca hoy en las organizaciones para desafiar la incertidumbre es la creatividad y la innovación. por medio de un proceso continuo de decisiones presentes, orientadas al futuro, analizando diferentes escenarios posibles, evaluando. **Dirección** permite que las cosas sucedan, servir al cliente, generar valor y producir y distribuir resultados relevantes para todos los involucrados de la organización. **Control**, donde se mide y evalúa el desempeño y tomara la decisión correcta si es necesario. (p.537)

Por otro lado, la habilidad administrativa es vista como la competencia y habilidad especial para realizar sus deberes de manera efectiva y eficiente hacia el logro de objetivos en las organizaciones (Omemu, 2015).

2) *Estrategias organizacionales*

Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales (los objetivos globales de la empresa), el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos.

Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada.

En términos empresariales Chiavenato (2006) define la estrategia como "la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo"(p.202).

La estrategia se trata de tomar decisiones (Porter, 1985). Es una forma de garantizar una ventaja competitiva sostenible mediante la inversión de los recursos necesarios para desarrollar capacidades clave que conduzcan a un desempeño superior a largo plazo (Lin et al., 2014).

Johnson y col. (2008) describieron la estrategia organizacional como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que le ayuda a obtener beneficios a través de su configuración de recursos dentro de un entorno desafiante dirigido a satisfacer las necesidades del mercado y cumplir con las expectativas de los interesados

Chiavenato (2006) afirma que la estrategia está sujeta a algunos malos entendidos, los mismos que se presentan a continuación:

- a)** Cuando se construye una estrategia, no se pretende tomar decisiones sobre el futuro, sino se pretende tomar hoy decisiones que tengan en mente el futuro.
 - b)** No se debe confundir la estrategia con sus planes tácticos ya que no es sólo innovación, diversificación o planeación financiera, sino el conjunto de esto dirigido a objetivos de largo plazo que se desean alcanzar.
 - c)** La estrategia no es un fin en sí mismo, sino un medio. Debe ser revaluada y ajustada constantemente en función de los cambios.
 - d)** La estrategia no proporciona la certeza, solamente la probabilidad con relación al futuro.
- (p.202)

Gareth (2010) mencionó que la estrategia es una herramienta indispensable para el éxito de una organización, ya que ayuda a una empresa a ser más proactiva que reactiva para moldear su propio futuro; hace que una organización inicie y afecte actividades para que pueda ejercer control sobre su propio destino

Armstrong (2003) concluyó que la estrategia proporciona un marco para que una organización coordine y controle sus actividades y mejore la comunicación entre los empleados y gerentes.

- Actualización

Para ello, es necesario fomentar el compromiso por parte de los trabajadores, motivarlos a mantener una actitud positiva con la organización que se debe impartir.

En este orden y dirección, es necesario que el directivo y los trabajadores asuman una posición de mejora ya que de su formación depende el logro de los objetivos organizacionales, además, los operarios deben mantener una actitud mental positiva con su desempeño, de allí que se dice que la actualización es una estrategia individual de mejora en las condiciones de trabajo.

- Participación en Equipos de Trabajo

El trabajo en equipo se refiere a pertenecer y encajar en el equipo y la organización. Se refiere a la dinámica del equipo y la toma de decisiones (Castro & Martins,2010).

Chiavenato (2007) afirma que:

Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo “administrativo” de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables del logro de resultados, metas y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno, además son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora.

Para que las organizaciones sean continuamente productivas y exitosas, deben ser proactivas y revisar sus enfoques. Un movimiento estratégico es involucrar a los empleados para la efectividad, el rendimiento y la productividad, entre otros. La participación de los

empleados en todos los niveles organizacionales es la herramienta para construir una cultura de trabajo en equipo efectivo, contribuyendo así al crecimiento y productividad. La participación de los empleados abarca, por ejemplo, el empoderamiento, la toma de decisiones participativa, el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y la motivación (Mahabeer & Govender, 2012).

- Socialización de los Valores Organizacionales

Según Chiavenato (2006) “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su ética y su relación con empleados y familiares”. Se trata de las creencias que los miembros de la empresa adoptan fielmente y que, junto con las normas, sirven de marco referencial para la toma de decisiones del supervisor. Los valores organizacionales deben ser inculcados a cada uno de los miembros de la empresa, para que funcionen de manera coordinada.

- a) Adopte valores y trabaje con transparencia
- b) Expresé la misión de la empresa en lo referente a su ramo de actividad y a la sociedad en la que está inserta.
- c) En la declaración de valores resuma sus principios y objetivos como: excelencia, ética y rentabilidad.
- d) En el código de ética no economice palabras para dejar bien claro el papel de cada trabajador en la empresa.

Valore a los empleados y colaboradores

- a) Inscriba a los empleados y pague puntualmente los derechos de los trabajadores.
- b) Estimule la práctica deportiva y los hábitos saludables.
- c) Nunca despida a un empleado por teléfono o sin causa justificada.
- d) Instituya un programa de participación de utilidades
- e) Aliente las nuevas ideas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El enfoque fue cuantitativo, pues se utilizaron pruebas estadísticas para medir y evaluar las variables de estudio: Clima organizacional y desempeño laboral. El tipo de investigación es aplicado porque se ha utilizado la teoría estudiada por diversos autores prestigiosos y se llevó a cabo en una determinada realidad y de ese modo poder además conocer el comportamiento de ambas variables para conocer la influencia del clima sobre el desempeño. El nivel es explicativo porque se ha buscado comprobar un posible efecto de la variable x (clima organizacional) sobre la variable y (desempeño laboral).

3.2. Diseño de investigación

La investigación es de diseño no experimental, pues en ella no se efectuó manipulación alguna de la variable analizada. Así mismo la investigación fue de tipo transversal considerando que se hizo en un solo instante de tiempo (solo se midió las variables de estudio una sola vez)

3.3. Población, muestra y muestreo

La población objetiva está constituida por 31 colaboradores en la Agroindustria Proserla -Jayanca Fruits, que se encuentran en condición de permanente y contratados, como lo son en el área de recursos humanos y administrativos, por ello cabe enfatizar que no se tomarán en cuenta los operarios contratados sólo por alza de temporadas ya que ellos no están de manera permanente en la organización y no perciben el clima durante todo el año laboral, por tal razón no se utilizó la fórmula de cálculo de la muestra en tanto que la población era factible de ser medida.

Para la aplicación del instrumento se tomó al total de los colaboradores del área de recursos humanos y administrativos siendo un número perfectamente medible (Muestreo censal)

3.4.Criterios de selección

Colaboradores de la empresa, del área de recursos humanos y administrativos en general que se encuentren de modalidad planilla.

3.5. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumento
Clima organizacional (X)	Estilo de autoridad	Dirigir a su personal a cargo. Buen líder. Percibir que sienten bien con su jefe inmediato. Su jefe le proporciona la información adecuada con tiempo. Su jefe está disponible cuando lo necesita. Su jefe logra que sus compañeros y usted trabajen como un verdadero equipo. Su jefe lo respalda y deja que aprenda de sus errores.	Una escala Likert de 7 puntos (1 = muy en desacuerdo con 7 = muy de acuerdo)	ENCUESTA	CUESTIONARIO DE LIKERT (1987)
	Fuerzas motivacionales	Está de acuerdo con la remuneración salarial. Se siente factor clave de la organización. Sus compañeros y usted se sienten bien al realizar su trabajo y su esfuerzo para obtener resultados positivos. Su jefe inmediato lo toma como ejemplo de lo que se debe hacer.			
	Procesos de comunicación	Recibe la información para realizar bien su trabajo. Puede pedir a su grupo de trabajo sugerencias o ideas. Sus reuniones son productivas.			

	<p>Procesos de influencia</p>	<p>Suele compartir la información que se le brinda con sus compañeros. En su trabajo todos se llevan bien. Tiene confianza en sus compañeros de trabajo. Se enfrenta muy bien a los problemas que se le presentan con sus compañeros. Sus conocimientos adquiridos a la fecha son suficientes para realizar sus actividades de trabajo. La administración le ha preguntado sus intereses y necesidades. Para actualizar los conocimientos sobre las actividades de su trabajo lee por lo menos una vez al mes documentos sobre (lineamientos, normas, procedimientos, etc.). Existen los medios y las facilidades para que adquiera nuevos conocimientos.</p>			
	<p>Proceso de toma decisiones</p>	<p>Se siente libre para informarles a sus superiores lo que realmente piensa Siento que la empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones. Busca múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes. autoridad para hacer su trabajo utilizando de la mejor forma sus habilidades. Puede quedarse más tiempo en su trabajo fuera del horario establecido. oportunidad de usar sus nuevas ideas en su trabajo. Cuando hay fallas y errores en su área o departamento, reconoce que se equivocó.</p>			
	<p>Procesos de planificación</p>	<p>Existe planeación de su jefe inmediato para ejecutar las actividades. Usted planea su trabajo a realizar.</p>			

	Proceso de control	Realiza su trabajo según los planes establecidos. Existen normas y procedimientos para que se guie en su trabajo. En la organización hay un sistema de seguimiento y control de actividades.			
	Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	Decide el modo en que ejecuta su trabajo. Cree que el trabajo que está realizando es totalmente trascendente. Su jefe inmediato conoce sus puntos fuertes y se los hace notar. Su jefe inmediato reconoce cuando hace un buen trabajo. Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente. Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.			
Desempeño laboral (Y)	Habilidades profesionales	Técnicas Conceptuales Administrativas			
	Estrategias operacionales	Actualización Participación en equipos de trabajo Socialización de valores organizacionales			

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizaron para el siguiente estudio, son cuestionarios a través de la técnica de la encuesta.

Se aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa, habiendo previamente solicitado su apoyo y explicado los motivos de dicha investigación e implicancias del manejo de la información extraída de sus respuestas en el primer semestre del año 2018.

Con respecto a los instrumentos de medición, se aplicó un solo cuestionario con 58 preguntas cerradas, perteneciendo las primeras 40 preguntas a la variable clima organizacional y las últimas 18 a desempeño laboral. Este instrumento se basa en la escala de Likert con siete alternativas por cada pregunta que varió desde totalmente de acuerdo, bastante de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, bastante en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La recolección de los datos será vía hoja impresa para su posterior tabulación y organización de la información mediante el programa de Excel.

Y dicho cuestionario estará compuesto por 10 dimensiones.

Tabla 3 *Ítems de las Dimensiones*

DIMENSIONES	ÍTEMS
Estilo de autoridad	7 ítems
Fuerzas motivacionales	6 ítems
Procesos de comunicación	3 ítems
Procesos de influencia	10 ítems
Proceso de toma de decisiones	3 ítems
Proceso de planificación	2 ítems
Proceso de control	3 ítems
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	6 ítems
Habilidades profesionales	9 ítems
Estrategias operacionales	9 ítems
TOTAL	58 ITEM

Medición total según el nivel de clima organizacional

Tabla 4. Escala de baremación del puntaje total del constructo clima organizacional

CATEGORÍA CLIMA ORGANIZACIONAL		
	Factores	N° colaboradores
BAJO	1,00 - 5,53	10
MEDIO	5,54 - 6,06	10
ALTO	6,07 - 7,00	11

Tabla 5. Escala de baremación del puntaje total del constructo desempeño laboral

CATEGORÍA DESEMPEÑO LABORAL		
	Factores	N° colaboradores
BAJO	1, 00 - 5,49	10
MEDIO	5,50 - 6,04	11
ALTO	6,05 - 7,00	10

Para el análisis de confiabilidad del instrumento, se tuvo como base las siguientes ponderaciones:

Tabla 6 Escala de valoración de Alfa de Cronbach

VALOR ALFA DE CRONBACH	APRECIACIÓN
[0,95 a + >	Muy elevada o Excelente
[0,90 - 0,95 >	Elevada
[0,85 - 0,90 >	Muy buena
[0,80 - 0,85 >	Buena
[0,75 - 0,80 >	Muy respetable
[0,70 - 0,75 >	Respetable
[0,65 - 0,70 >	Mínimamente Aceptable
[0,40 - 0,65 >	Moderada
[0,00 - 0,40 >	Inaceptable

Fuente: De Vellis (1991)

3.6.1. Análisis de confiabilidad

Tabla 7 Resultados de la aplicación de la prueba de confiabilidad antes de la depuración de dimensiones de Clima Organizacional

DIMENSIONES	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	Apreciación
Clima Organizacional				
Estilo de autoridad	0.942	0.953	0.744	Elevada
Fuerzas motivacionales	0.518	0.733	0.442	Mínimamente aceptable
Procesos de comunicación	0.765	0.866	0.689	Muy respetable
Procesos de influencia	0.856	0.89	0.509	Muy buena
Procesos de toma de decisiones	0.794	0.851	0.462	Muy respetable
Procesos de planificación	0.411	0.758	0.617	Mínimamente aceptable
Procesos de control	0.772	0.866	0.682	Respetable
Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento	0.842	0.887	0.574	Buena

Para fiabilidad y validez del modelo conceptual de variables propuesto de clima organizacional y desempeño laboral se tomará como base la escala de valor de Alfa de Cronbach, siendo inaceptable con un valor de 0,00 – 0,40 y muy elevado de 0,95 a más.

Con respecto a la varianza extraída media (AVE) el criterio de aceptación consiste en que el valor debe ser mayor a 0,5 consta en evaluar si un conjunto de indicadores mide realmente a un constructo determinado y no están midiendo otro concepto distinto según (Fornell y Larcker ,1981).

En la tabla N° 7 podemos evidenciar que las dimensiones de la variable clima organizacional están entre las escalas de muy respetable, respetable, muy buena y buena, siendo la dimensión procesos de planificación con 0.411 la que no se encuentra dentro de la escala aceptable la cual es el valor de 0,7 por ende será eliminada. Con respecto a la varianza extraída media en la tabla se puede observar que las 8 dimensiones excepto una comparte más del 50% de su varianza con sus ítems. Distinguiendo a la dimensión de estilo de autoridad con 0.744, seguida de las

dimensiones procesos de comunicación y procesos de control, siendo el resto valores aceptable con lo ya establecido.

Tabla 8 Resultados de la aplicación de la prueba de confiabilidad antes de la depuración de dimensiones de Desempeño Laboral

DIMENSIONES	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	Apreciación
Clima Organizacional				
Estilo de autoridad	0.942	0.953	0.744	Elevada
Fuerzas motivacionales	0.636	0.846	0.733	Respetable
Procesos de comunicación	0.880	0.943	0.893	Buena
Procesos de influencia	0.868	0.901	0.603	Buena
Procesos de toma de decisiones	0.903	0.939	0.838	Elevada
Procesos de control	0.772	0.866	0.682	Muy respetable
Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento	0.869	0.911	0.720	Buena
Desempeño Laboral				
Habilidades profesionales	0.900	0.926	0.716	Elevada
Estrategias Operacionales	0.903	0.923	0.634	Elevada

En la tabla N° 8 se puede observar que ambas dimensiones de la variable desempeño laboral muestran una apreciación elevada según la escala de valoración del alfa de Cronbach,

Con respecto a la varianza extraída media se puede observar en la tabla que tanto habilidades profesionales como estrategias operacionales comparten más del 50% de su varianza con ítems.

Tabla 9 Resultados de la aplicación de la prueba de confiabilidad después de la depuración de dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral

DIMENSIONES	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	Apreciación
Desempeño Laboral				
Habilidades profesionales	0.903	0.921	0.566	Elevada
Estrategias operacionales	0.901	0.92	0.565	Elevada

Después de depurar las dimensiones de ambas variables se puede observar la fiabilidad y validez del modelo conceptual final, pudiendo evidenciar que las dos dimensiones de la variable desempeño, la dimensión estilo de autoridad y proceso de toma de decisiones muestran una apreciación elevada según la escala de valoración del alfa de Cronbach, con respecto al resto

de dimensiones de la variable clima organizacional están entre las escalas de muy respetable, respetable y buena. La dimensión fuerzas motivacionales con 0.636 no se encuentra dentro de la escala aceptable la cual es el valor de 0,7 según (Cronbach, 1970) pero aun así se considera respetable.

Con respecto a la varianza extraída media (AVE) en la tabla se puede observar que las nueve dimensiones comparten más del 50% de su varianza con sus ítems. Distinguiendo a la dimensión procesos de comunicación con 0.893, seguida de las dimensiones procesos de toma de decisiones y estilo de autoridad, siendo el resto valores aceptables acordes con lo ya establecido.

3.6.2. Validación de constructo y confiabilidad del instrumento

Tabla 10 Prueba de KMO y Bartlett de Clima organizacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,604
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	804,404
	gl	351
	Sig.	,000

El estadístico KMO varía entre 0 y 1. El índice muestra cuan apropiado es el análisis factorial, valores menores a 0.5 indican que el análisis es inapropiado, y no se debe utilizar los datos muestrales que se están analizando Gaskin (2016).

Al analizar la Tabla N^o 10, se obtuvo un KMO= 0,604, por ende, se permite continuar con el análisis factorial

Tabla 12 Prueba de KMO y Bartlett de desempeño laboral

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,759
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	278,579
	gl	66
	Sig.	,000

Al analizar la Tabla N^a 9, se obtuvo un KMO= 0,759, por ende, se permite continuar el análisis factorial.

Tabla 13. Matriz de componentes rotados de desempeño laboral

Desempeño Laboral			
	ITEMS	Componente	
		Habilidades profesionales	Estrategias operacionales
DOPE5	5	,862	
DOPE3	3	,840	
DOPE4	4	,779	
DOPE6	6	,707	
DOPE7	7	,665	
DOPE1	1	,598	,486
DPRO2	2		,880
DPRO1	1		,861
DPRO3	3		,857
DPRO5	5	,420	,703
DPRO4	4	,428	,651
DOPE2	2	,622	,648

3.6.3. Prueba de normalidad de los datos

Para validar el constructo, se debe analizar si los datos están siguiendo distribución normal. Para ello se utiliza la prueba de Kolmogorov y Shapiro. Para la presente investigación se utilizó la prueba de Shapiro - Wilk dado que el número de encuestados no supera los 50.

Tabla 14. *Prueba de Shapiro Wilk de Clima Organizacional*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilo autoridad	,924	31	,031
Fuerzas motivacionales	,898	31	,007
Procesos de comunicación	,912	31	,015
Procesos de influencia	,949	31	,147
Procesos de toma de decisiones	,938	31	,072
Procesos de control	,939	31	,078
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	,948	31	,138

La función de Shapiro Wilk contrasta en si la sigma bilateral es mayor a 0.05 se sigue una distribución normal, de lo contrario ($p < 0.05$) se sigue una distribución anormal.

Al aplicar la prueba de normalidad en las dimensiones de clima organizacional, la sigma bilateral de estilo de autoridad, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, mientras procesos de influencia, , proceso de toma de decisiones, procesos de control y objetivos de rendimientos y perfeccionamiento no siguen una distribución normal, cuentan con un sigma bilateral de 0,147 y 0.138 respectivamente, sin embargo está no se tomará en cuenta debido a que la mayoría de dimensiones de nuestro primer constructo es menor a 0.05 por lo que las pruebas que se han de utilizar son no paramétricas.

Tabla 15. *Prueba de Shapiro Wilk de Desempeño Laboral*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES PROFESIONALES		31	,053
ESTRATEGIAS OPERACIONALES	,951	31	,162

Al aplicar la prueba de normalidad en las dimensiones de desempeño laboral, la sigma bilateral de habilidades profesionales al ser mayor a 0.05 siguen una distribución normal, al igual que estrategias operacionales que cuenta con un sigma bilateral de 0,162, por ende las pruebas que se han de utilizar serán paramétricas.

	Estilo de autoridad	Estrategias Operacionales	Fuerzas motivacionales	Habilidades profesionales	Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento	Procesos de toma de decisiones	Procesos de comunicación	Procesos de control	Procesos de influencia
1DMOT2			0.858						
1DMOT4			0.854						
1DREN2					0.845				
1DREN3					0.829				
1DREN4					0.912				
1DREN5					0.803				
2DOPE2		0.788							
2DOPE3		0.856							
2DOPE4		0.839							
2DOPE5		0.789							
2DOPE6		0.825							
2DOPE8		0.746							
2DOPE9		0.721							
2DTEC1				0.876					
2DTEC2				0.856					
2DTEC3				0.851					
2DTEC8				0.804					
2DTEC9				0.842					

Tabla 17 Cargas cruzadas de modelo conceptual validado

VARIABLES	CLIMA ORGANIZACIONAL							DESEMPEÑO LABORAL	
DIMENSIONES/ITEMS	Estilo de autoridad	Fuerzas motivacionales	Procesos de comunicación	Procesos de influencia	Procesos de toma de decisiones	Procesos de control	Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento	Habilidades profesionales	Estrategias Operacionales
1DAUT1	0.852	0.527	0.715	0.194	0.476	0.150	0.370	0.388	0.246
1DAUT2	0.875	0.652	0.762	0.263	0.396	0.271	0.514	0.358	0.160
1DAUT3	0.896	0.547	0.816	0.231	0.472	0.284	0.481	0.392	0.166
1DAUT4	0.900	0.457	0.909	0.235	0.535	0.306	0.544	0.553	0.305
1DAUT5	0.817	0.469	0.648	0.280	0.549	0.357	0.461	0.558	0.311
1DAUT6	0.919	0.577	0.764	0.364	0.615	0.301	0.461	0.539	0.279
1DAUT7	0.767	0.476	0.535	0.054	0.385	0.048	0.218	0.410	0.081
1DMOT2	0.559	0.858	0.529	0.434	0.263	0.462	0.578	0.519	0.382
1DMOT4	0.496	0.854	0.405	0.474	0.433	0.430	0.497	0.509	0.424
1DCOM1	0.814	0.500	0.941	0.332	0.439	0.464	0.589	0.555	0.321
1DCOM3	0.812	0.530	0.949	0.392	0.610	0.398	0.667	0.499	0.376
1DINF1	0.229	0.371	0.342	0.772	0.387	0.594	0.534	0.662	0.502
1DINF2	0.217	0.420	0.271	0.806	0.402	0.636	0.457	0.455	0.311
1DINF3	0.164	0.338	0.187	0.838	0.346	0.613	0.523	0.508	0.535

VARIABLES	CLIMA ORGANIZACIONAL							DESEMPEÑO LABORAL	
DIMENSIONES/ITEMS	Estilo de autoridad	Fuerzas motivacionales	Procesos de comunicación	Procesos de influencia	Procesos de toma de decisiones	Procesos de control	Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento	Habilidades profesionales	Estrategias Operacionales
1DINF4	0.307	0.376	0.246	0.736	0.343	0.572	0.390	0.557	0.531
1DINF6	0.117	0.442	0.308	0.727	0.380	0.512	0.595	0.345	0.644
1DINF8	0.264	0.493	0.404	0.772	0.412	0.514	0.695	0.503	0.581
1DDEC4	0.541	0.383	0.536	0.497	0.923	0.384	0.519	0.501	0.307
1DDEC6	0.412	0.347	0.460	0.528	0.934	0.322	0.494	0.375	0.384
1DDEC7	0.625	0.385	0.539	0.310	0.888	0.152	0.381	0.433	0.325
1DCON1	0.361	0.437	0.451	0.601	0.373	0.803	0.646	0.677	0.616
1DCON2	0.033	0.253	0.167	0.487	0.141	0.803	0.418	0.346	0.312
1DCON3	0.258	0.536	0.434	0.695	0.229	0.870	0.759	0.487	0.455
1DREN2	0.454	0.471	0.591	0.682	0.507	0.565	0.845	0.716	0.725
1DREN3	0.306	0.598	0.482	0.609	0.346	0.681	0.829	0.447	0.445
1DREN4	0.526	0.625	0.611	0.598	0.477	0.716	0.912	0.714	0.572
1DREN5	0.450	0.431	0.571	0.471	0.389	0.642	0.803	0.652	0.649
2DTEC1	0.579	0.629	0.534	0.538	0.556	0.483	0.696	0.876	0.611
2DTEC2	0.557	0.417	0.521	0.569	0.419	0.430	0.632	0.856	0.473

VARIABLES	CLIMA ORGANIZACIONAL							DESEMPEÑO LABORAL	
DIMENSION ES/ITEMS	Estilo de autoridad	Fuerzas motivacionales	Procesos de comunicación	Procesos de influencia	Procesos de toma de decisiones	Procesos de control	Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento	Habilidades profesionales	Estrategias Operacionales
2DTEC3	0.456	0.493	0.447	0.406	0.355	0.461	0.600	0.851	0.475
2DTEC8	0.239	0.528	0.326	0.591	0.303	0.685	0.624	0.804	0.613
2DTEC9	0.419	0.456	0.524	0.622	0.376	0.600	0.609	0.842	0.629
2DOPE2	0.303	0.539	0.334	0.659	0.325	0.567	0.725	0.588	0.788
2DOPE3	0.403	0.655	0.396	0.699	0.456	0.626	0.760	0.771	0.856
2DOPE4	0.054	0.339	0.227	0.516	0.169	0.382	0.529	0.456	0.839
2DOPE5	0.008	0.277	0.097	0.393	0.066	0.259	0.385	0.481	0.789
2DOPE6	0.072	0.226	0.224	0.479	0.180	0.450	0.569	0.433	0.825
2DOPE8	0.267	0.225	0.356	0.482	0.380	0.424	0.410	0.474	0.746
2DOPE9	0.359	0.303	0.445	0.500	0.511	0.515	0.503	0.490	0.721

3.7.Procedimientos

Para la recolección de datos se solicitó el permiso del gerente. Una vez obtenido el permiso se coordinó los horarios para la aplicación de los cuestionarios. El horario acordado por el gerente fueron la segunda semana de junio (2018) al terminar la jornada laboral para no interrumpir con sus funciones.

Se contrató personal especializado para el levantamiento de la información y con el fin de garantizar el correcto entendimiento de los ítems. Los colaboradores se reunieron en la sala de juntas donde se les informó el objetivo de la recolección de datos y se recaló que su participación es voluntaria y anónima. Se aplicó el cuestionario de compromiso laboral con una duración aproximada de 20 minutos.

3.8.Plan de procesamiento y análisis de datos

Los procesamientos de la información se realizaron en dos programas específicos: SPSS siendo un software que determina la confiabilidad del instrumento aplicado, así como también Rho Spearman para correlación de ambas variables y para correlaciones entre las dimensiones de las variables de clima organizacional y desempeño laboral; y el programa SmartPLS 3 con el fin de medir causalidades.

Tabla 18 *Ficha técnica del cuestionario*

Población	Censo: Colaboradores área administrativa.
Ámbito geográfico	Jayanca
Método de recogida de información	Encuesta personal
Lugar de realización de le encuesta	Agroindustria Prosela – Jayanca Fruits
Tamaño de la muestra	31 cuestionarios
Fecha de trabajo de campo	Mayo-junio del 2018

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p>Pregunta General: ¿Influye el clima organizacional sobre el desempeño laboral en los colaboradores de Agroindustria Proserla – Jayanca Fruits?</p>	<p>Objetivo General: Determinar si el clima organizacional influye sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la agroindustria Proserla - Jayanca Fruits</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Diagnosticar el nivel del clima organizacional Medir el nivel del desempeño laboral Determinar si existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral Determinar si las dimensiones del clima organizacional influyen sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la Agroindustria 	<p>Hipótesis General: Existe influencia entre la variable clima organizacional y el desempeño laboral.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Existe clima organizacional en los colaboradores de la Agroindustria Proserla – Jayanca Fruits. Existe desempeño laboral en los colaboradores de la Agroindustria Proserla – Jayanca Fruits. Existe relación e influencia entre las dimensiones clima organizacional y desempeño laboral. 	<p>Variable Independiente: Clima Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Estilo de autoridad Fuerzas motivacionales Procesos de comunicación Procesos de influencia Proceso de toma decisiones Procesos de planificación Proceso de control Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento <p>Variable Dependiente: Desempeño Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilidades profesionales Estrategias operacionales 	<p>Población: 31 colaboradores de Agroindustria Proserla – Jayanca Fruits.</p> <p>Muestra: Censal</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Método: Explicativo</p> <p>Diseño: No experimental y transversal.</p>	<p>Cuestionarios a través de la técnica de la encuesta aplicando la escala de tipo Likert</p>

	Proserla – Jayanca Fruits.					
--	----------------------------	--	--	--	--	--

3.9.Matriz de consistencia

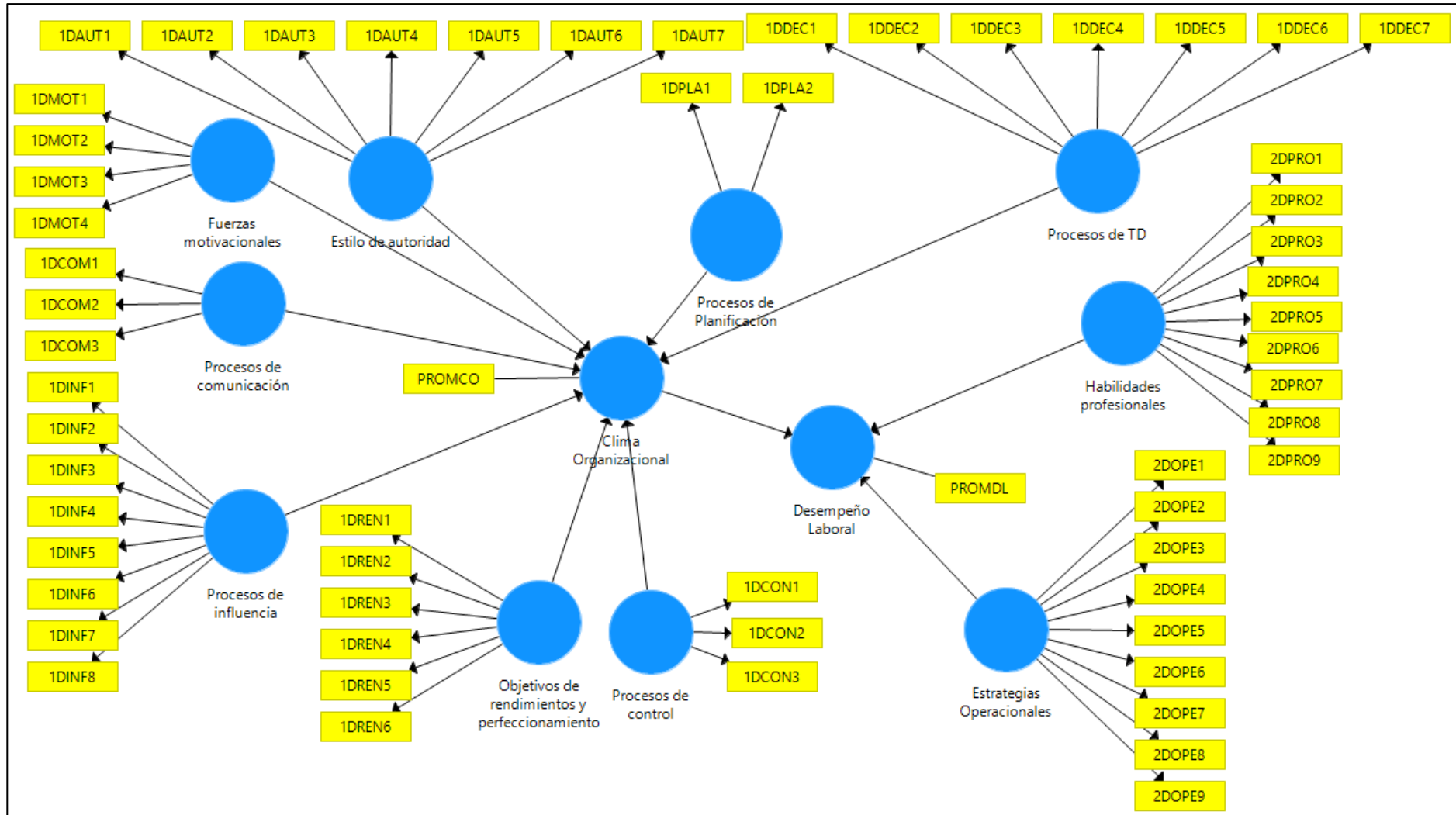


Figura 2. Modelo conceptual de variables propuesto

3.10. Consideraciones éticas

Privacidad:

Solo el investigador y sus asociados como docentes del curso de tesis, la asesora, dirección de escuela y la empresa en estudio tendrán acceso a estos datos e información plasmada.

Confidencialidad:

Este trabajo está sujeto a la defensa de los miembros de investigación y a la institucionalidad de las organizaciones, comunidades y grupos vulnerables conservando en todo momento confidencialidad de las distintas fuentes primarias y secundarias. De igual manera, la protección de los investigadores y colaboradores.

Autorizaciones pertinentes:

Para proceder a la ejecución de dicho estudio se solicitó previamente autorización escrita al gerente de dicha empresa, autorización oral de los trabajadores para la realización de la encuesta.

Reciprocidad:

Este trabajo si aplica esta consideración ya que las personas que se beneficiarán con nuestro estudio serán los estudiantes de esta misma casa de estudio y la empresa en estudio para conocer el tipo de relación que existe entre sus trabajadores.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presenta a continuación, los resultados del análisis estadístico que se obtuvo a partir de las informaciones obtenidas por medio de las encuestas aplicadas a los 31 colaboradores administrativos de Agroindustria Proserla – Jayanca Fruits, debido que laboran perennemente en la organización.

4.1. Análisis Descriptivos

Tabla 19. *Medidas descriptivas del clima organizacional*

	Media	Desviación estándar
Estilo de autoridad	5.76	0.95
Fuerzas motivacionales	5.69	0.96
Procesos de comunicación	5.76	0.76
Procesos de influencia	5.72	0.83
Procesos de toma de decisiones	5.84	0.73
Procesos de control	5.84	0.81
Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento	5.95	0.75
TOTAL	5.79	0.83

Tabla 20 *Medidas descriptivas de desempeño laboral*

	Media	Desviación estándar
Habilidades profesionales	5.83	0.62
Estrategias operacionales	5.75	0.81
TOTAL	5.79	0.72

4.2. Análisis correlacionales

Tabla 21 Correlación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral

		Correlaciones	
		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Rho de Sperman Sig. (bilateral)	1	,717**
DESEMPEÑO LABORAL		,717**	1
		0.000	0.000

Se muestra el resultado de la correlación entre las dimensiones de ambas variables, clima organizacional y desempeño laboral, pudiendo demostrar que existe una correlación positiva considerable entre las dos variables de estudio.

Tabla 22 Hipótesis Correlacionales entre variables

H1	Existe correlación entre la variable CLIMA ORGANIZACIONAL y la variable DESEMPEÑO LABORAL.	Existe una correlación positiva considerable
----	--	--

Tabla 23 *Correlación entre dimensiones de Clima Organizacional y Desempeño Laboral*

		CORRELACIONES		
		HABILIDADES PROFESIONALES	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	
Rho de Spearman	ESTILO DE AUTORIDAD	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,530** 0.002	0.276 0.133
	FUERZAS MOTIVACIONALES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,642** 0.000	,544** 0.002
	PROCESOS DE COMUNICACIÓN	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,547** 0.001	0.329 0.070
	PROCESOS DE INFLUENCIA	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,593** 0.000	,664** 0.000
	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,506** 0.004	,388* 0.031
	PROCESOS DE CONTROL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,621** 0.000	,501** 0.004
	OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,770** 0.000	,692** 0.000

En la Tabla N° 23, al analizar la correlación del clima organizacional y desempeño laboral por dimensiones se observa que no existe correlación en cuanto a la dimensión de ESTILO DE AUTORIDAD con las dimensiones ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES ($p=0.13$) y PROCESOS DE COMUNICACIÓN con la misma dimensión ($p= 0.070$).

Tabla 24 *Hipótesis Correlacionales entre dimensiones de las variables*

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H2 a	Existe correlación entre la dimensión ESTILO DE AUTORIDAD del clima organizacional y la dimensión HABILIDADES PROFESIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva considerable.
H2 b	Existe correlación entre la dimensión ESTILO DE AUTORIDAD del clima organizacional y la dimensión ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES de la variable desempeño laboral.	No existe correlación
H3 a	Existe correlación entre la dimensión FUERZAS MOTIVACIONALES del clima organizacional y la dimensión HABILIDADES PROFESIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ muy significativa.
H3 b	Existe correlación entre la dimensión FUERZAS MOTIVACIONALES del clima organizacional y la dimensión ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ significativa.
H4 a	Existe correlación entre la dimensión PROCESO DE COMUNICACIÓN del clima organizacional y la dimensión HABILIDADES PROFESIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ muy significativa.
H4 b	Existe correlación entre la dimensión PROCESO DE COMUNICACIÓN del clima organizacional y la dimensión ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES de la variable desempeño laboral.	No existe correlación
H5 a	Existe correlación entre la dimensión PROCESO DE INFLUENCIA del clima organizacional y la dimensión HABILIDADES PROFESIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ muy significativa
H5 b	Existe correlación entre la dimensión PROCESO DE INFLUENCIA del clima organizacional y la dimensión ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ muy significativa
H6 a	Existe correlación entre la dimensión PROCESO DE TOMA DE DECISIONES del clima organizacional y la dimensión HABILIDADES PROFESIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ muy significativa
H6 b	Existe correlación entre la dimensión PROCESO DE TOMA DE DECISIONES del clima organizacional y la dimensión ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva baja/ significativa.
H7 a	Existe correlación entre la dimensión PROCESO DE CONTROL del clima organizacional y la dimensión HABILIDADES PROFESIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ muy significativa
H7 b	Existe correlación entre la dimensión PROCESO DE CONTROL del clima organizacional y la dimensión ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ muy significativa
H8 a	Existe correlación entre la dimensión OBJETIVOS DE RENDIMIENTO del clima organizacional y la dimensión HABILIDADES PROFESIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva alta/ muy significativa.

H8 b	Existe correlación entre la dimensión OBJETIVOS DE RENDIMIENTO del clima organizacional y la dimensión ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES de la variable desempeño laboral.	Existe una correlación positiva moderada/ muy significativa
------	---	---

4.3. Análisis de causalidades

Tabla 25 Análisis de modelo de ecuaciones estructuradas (SEM)

	R cuadrado	%	R cuadrado-ajustada	%
Clima Organizacional	0.974	97%	0.966	97%
Desempeño Laboral	0.955	96%	0.950	95%

De acuerdo a los resultados se observa que el R cuadrado del modelo evidencia que la variable predictora en su conjunto está explicando a la variable dependiente Y (desempeño laboral) en un 97%. Cabe mencionar que a partir de 30% en constructos sociales, representa un valor importante.

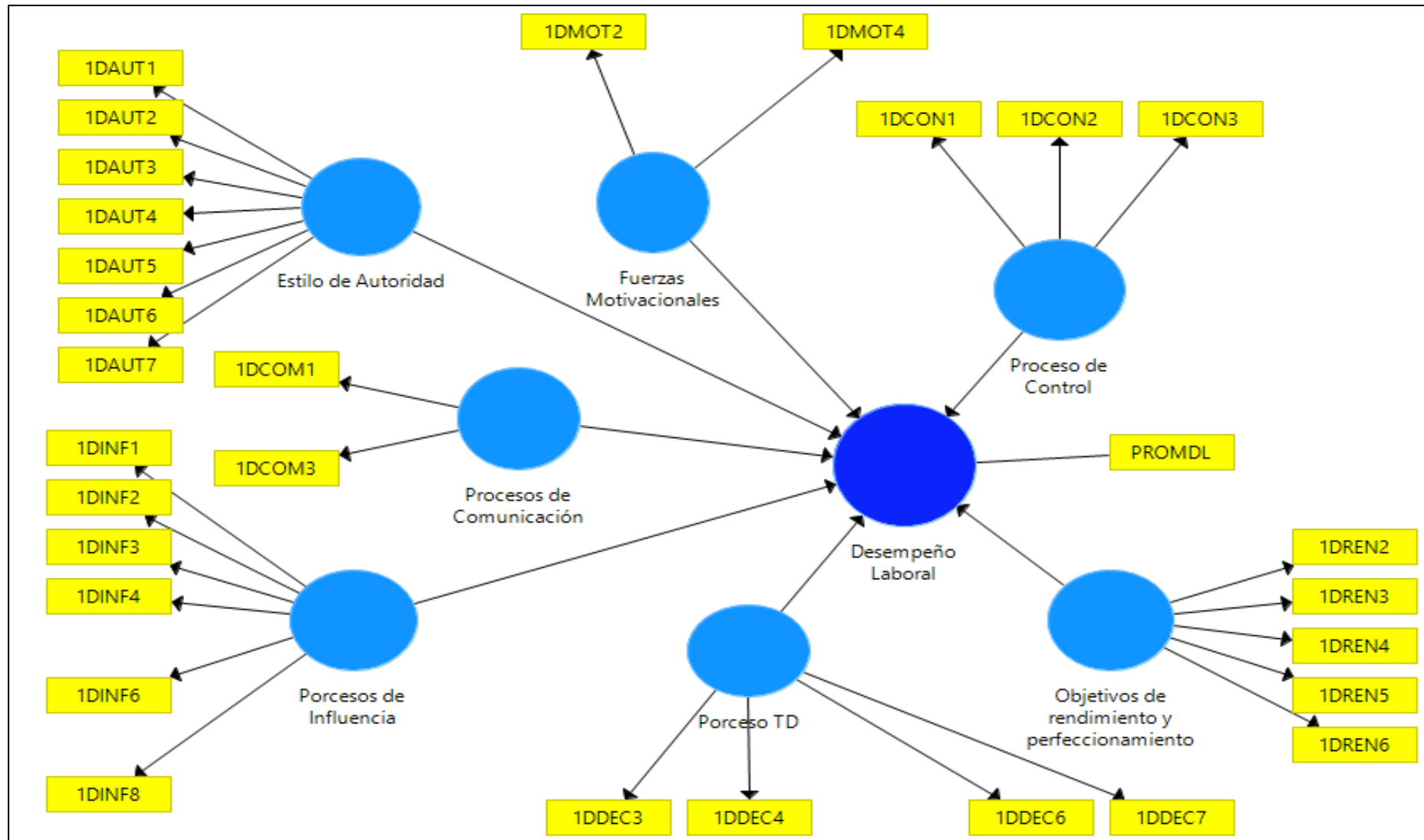


Figura 3. *Efectos directos*

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	RUTA	P. VALOR (<0,05)	CAUSALIDAD	PATH
H1	El estilo de autoridad influye directa y positivamente con el desempeño laboral.	DAUT→D.L	0.93	RECHAZADA	-
H2	Las fuerzas motivacionales influyen directa y positivamente con el desempeño laboral.	DMOT→ D. L	0.72	RECHAZADA	-
H3	Los procesos de comunicación influyen directa y positivamente con el desempeño laboral.	DCOM→D.L	0.77	RECHAZADA	-
H4	Los procesos de influencia se influyen directa y positivamente con el desempeño laboral.	DINF→D.L	0.10	APROBADA (Nivel de significancia al 10 %)	-
H5	Los procesos de toma de decisiones influyen directa y positivamente con el desempeño laboral.	DDEC→D.L	0.88	RECHAZADA	-
H6	Los procesos de control influyen directa y positivamente con el desempeño laboral.	DCON→D.L	0.65	RECHAZADA	-
H7	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento influyen directa y positivamente con el desempeño laboral.	DREN→D.L	0.02	APROBADA (Nivel de significancia al 5 %)	0.68

Como se puede observar solo dos dimensiones influyen directa y positivamente sobre el desempeño laboral. El proceso de toma de influencia y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. El resto de dimensiones tiene un sigma mayor a <0,05.

DISCUSIÓN

Frente al objetivo Determinar si el clima organizacional influye sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la agroindustria Proserla-Jayanca Fruits se halló que El R cuadrado del modelo evidencia que la variable predictora en su conjunto está explicando a la variable dependiente (desempeño laboral) en un 97%. Se concluye que existe una influencia entre ambos constructos, demostrando que el clima organizacional es un factor primordial para lograr un mayor desempeño dentro de la agroindustria. Estos resultados son similares al estudio de Bhat y Bashir (2016) quien encontró que el clima organizacional predice significativamente el desempeño laboral. Los resultados sugieren que los factores que mejoran el clima organizacional deben estudiarse de manera integral, de modo que el clima de varias organizaciones pueda renovarse globalmente. Además, en el estudio de Li y Mahadevan (2017) encontraron que tanto el clima y todas sus dimensiones tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño del trabajador. Asimismo, Raja, Madhavi y Sankar (2019) encontraron que la variable clima organizacional influye sobre el desempeño laboral. El autor Chávez (2014) determinó cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral y encontró que las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, el nivel de satisfacción y su incidencia en el clima laboral se deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo desempeño, rotación, ausentismos, etc. Por otro lado, Raja, Madhavi y Sankar (2019) resaltaron que la gestión de la empresa debe garantizar una efectiva implementación de los programas para mejorar la calidad del clima organizacional y el desempeño de los empleados. Cabe resaltar que, el clima organizacional sirve como catalizador para motivar a los empleados de una organización a fin de lograr el objetivo de desempeño. Según Jung, Chow y Wu (2003) y Jung y Ali (2017), el clima organizacional es una de las características más importantes de un lugar de trabajo excelente y cómodo. Por lo tanto, si un líder puede crear un excelente lugar de trabajo, aumentará la productividad y el desempeño laboral. Entonces, el desempeño laboral se puede ver afectado por el clima organizacional; es importante que se mantengan un clima organizacional adecuado para lograr contar con empleados comprometidos que ayuden a obtener mejores resultados en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Esto debe ir de la mano con las oportunidades que brinde la agroindustria a sus empleados para que sientan que contribuyen con el éxito de esta. En la agroindustria Proserla existe bajo compromiso porque no existe una buena comunicación dentro de la misma, esto tiene como consecuencia un bajo desempeño.

Según el objetivo Diagnosticar el nivel de clima organizacional en los colaboradores de la agroindustria Proserla-Jayanca Fruits. Los resultados revelaron que la mayoría de los colaboradores de agroindustria Proserla – Jayanca Fruits están de acuerdo a un nivel “medio” con el clima que se percibe en la organización. Por otro lado, en el estudio de Palomino y Peña (2016) los colaboradores catalogaron al clima organizacional como bueno. Asimismo, Li y Mahadevan (2017) encontraron que el clima organizacional según los trabajadores es positivo y significativo. Sin embargo, en la investigación de Sánchez y Monteza (2014) concluyeron que el clima existe es de nivel bajo porque el personal percibe que la institución no brinda oportunidades para avanzar ni los recursos necesarios para alcanzar los propósitos de la empresa. Respecto a las dimensiones del clima organizacional se encontró que:

La dimensión referida a “estilo de autoridad” señala que sus jefes de cada área se preocupan por la labor de sus colaboradores, brindándole el tiempo que requiere a cada problema ocasionado y estando disponible cuando se le necesite, por lo cual los trabajadores se sienten pieza clave en la empresa y con ganas de seguir aportando para mayor productividad en un ambiente agradable en donde su autoridad da un buen ejemplo. Según, Githinji y Gachunga (2017) la gerencia debe respetar a los empleados y tratarlos de manera justa al apreciar sus comentarios para asegurarse de que se sientan valorados por las organizaciones a las que sirven. Además, el jefe inspira a las personas con una visión específica para trabajar, ayuda a aclarar algunos objetivos concretos y motiva y ayuda a los empleados a comunicarse bien dentro de su equipo y el apoyo significativo de los líderes influye en la actitud de los empleados (Moslehpour, Altantsetseg, Mou & Wong, 2018). Entonces, para generar un óptimo clima organizacional es importante que el personal perciba que su jefe se interesa por lo que hace y a partir de esto sienta que es capaz de alcanzar los objetivos de la organización es decir el trabajador necesita saber si confían en él para generar confianza en sí mismo. Para lograr esto se debe entrenar, capacitar, delegar y brindar toda la retroalimentación posible al trabajador.

Respecto a la dimensión “fuerzas motivacionales” existe una media aceptable debido a que los colaboradores se sienten factor clave dentro de la organización y los esfuerzos que ellos realicen dentro de su área se verá reflejado en resultados positivos, lo cual es una gran motivación que tienen dentro de sus responsabilidades trazadas. En el estudio de Palomino y Peña (2016) las fuerzas motivacionales son esenciales para el clima organizacional. El colaborador debe ser recompensado por un buen trabajo y no solo se alude al sueldo, también a la satisfacción de haber logrado una meta y que los superiores lo valoren (Haseeb, Ali,

Shaharyar & Butt, 2016). Por ello, cabe resaltar lo dicho por Galicia (2005) donde afirma que es de vital importancia del factor motivacional tanto en grandes como en pequeñas empresas.

Teniendo en cuenta que la esencia de toda organización es la comunicación de quienes interactúan y ejercen influencia en el funcionamiento del sistema entre trabajadores, usuarios, proveedores y grupos de interés. Al interpretar los resultados de “procesos de comunicación” se puede evidenciar que los colaboradores están de acuerdo con la información que se le brinda para realizar un buen trabajo por medio de sus jefes dentro de cada área de la agroindustria, de igual manera al referirse a sus compañeros, existe confianza y apoyo mutuo, lo cual genera un buen clima en el área de trabajo. Por lo contrario, cuando no se tiene acceso a la información necesaria para el cumplimiento con sus labores, los trabajadores no cumplirán satisfactoriamente sus funciones, esto conllevará un alto grado de estrés laboral y malestar en la organización, dificultando el desarrollo de un clima organizacional favorable para la misma (Urbina & Monteza, 2014 citando a Flores, 1999).

Al obtener buen promedio en la dimensión discutida en el párrafo anterior, se hace consecuente a la dimensión “procesos de influencia” en la cual se acepta que hay buena relación con sus compañeros de trabajo, existiendo confianza y pudiendo resolver cualquier problema que se presente en el área, sumando el interés que muestra la organización por los intereses y necesidades de cada colaborador. Para Bronkhorst, Tummers, Steijn, y Vijverberg, (2014) es importante que existan interacciones interpersonales, comportamientos grupales, confianza de los compañeros de trabajo, apoyo y cohesión grupales para generar un buen clima organizacional.

Respecto a la “toma de decisiones” esta es aceptada por los colaboradores debido a que sienten la plena confianza de informar a sus autoridades cualquier idea que tenga, teniendo la seguridad que será tomada en cuenta para el bien de la organización, y si existe algún error por medio del área de trabajo esta acepta su error reconociendo que se equivocó. Si el personal participa y toma decisiones, su motivación aumenta, lo que genera beneficios individuales y organizacionales (Kim, 2002). De igual manera en el ambiente de control, cada trabajo realizado es según lo establecido porque existen normas y procedimientos para que guía cada labor, no obstante, el colaborador también tiene derecho de planear su trabajo a realizar.

Por último en la dimensión “objetivos de rendimiento y perfeccionamiento” es la más importante porque el colaborador acepta que para la agroindustria su trabajo es totalmente trascendente, mostrando objetivos definidos respecto a su trabajo.

En base a lo presentado en los párrafos anteriores se puede afirmar que en Agroindustria Proserla - Jayanca Fruits, es de mucha importancia hacer sentir bien a sus colaboradores en su ambiente laboral, debido a que son pieza fundamental de toda organización, sumando a que, si existe un buen clima entre todos los trabajadores, desde la máxima autoridad hasta operadores, se verá reflejados resultados positivos en su productividad.

Frente al objetivo Medir el nivel de la variable desempeño laboral en los colaboradores de la agroindustria Proserla-Jayanca Fruits, los resultados revelaron que la mayoría de los colaboradores de agroindustria Proserla – Jayanca Fruits están de acuerdo a un nivel “medio” con el desempeño laboral que se tiene en la organización. En el estudio de Palomino y Peña (2016) el desempeño laboral fue catalogado como bueno. Para Orrego (2015) es necesario que se utilicen herramientas válidas y confiables para que evalúen su desempeño y creatividad, e incrementar las capacitaciones sobre todo lo que abarca crecimiento personal. Se resalta que, el desempeño es importante para las organizaciones, porque conduce al éxito empresarial. Además, es importante para las personas, porque lograr tareas puede ser una fuente de satisfacción (Muchhal, 2014). Respecto a las dimensiones del desempeño laboral:

La dimensión referida a “habilidades profesionales” obtuvo una media aceptable, lo cual refleja el uso de recursos tecnológicos en donde ayuda a su desempeño laboral, al igual que se organizan talleres en la organización con el fin de ampliar los conocimientos de los colaboradores, donde ellos también por su parte coordinan sus actividades laborales. En el estudio de Palomino y Peña (2016) las dimensiones del desempeño laboral con más fortaleza son las habilidades y capacidades y la motivación con la que desarrollan sus actividades. Según, el autor Stup (2003) muchos factores podrían influir en el desempeño laboral del empleado, incluidos los equipos, el entorno físico de trabajo, el trabajo significativo, procedimientos, recompensa por sistemas buenos o malos, expectativa de desempeño, retroalimentación sobre el desempeño, además de conocimiento, habilidades y actitudes.

Respecto a la segunda dimensión “estrategias operacionales” se logra mantener una actitud mental positiva por los cambios que atraviese la organización, manteniéndose al tanto de las

innovaciones en el área en el que labora y así cumplir su labor de acuerdo a lo que requiere la empresa. La estrategia se trata de tomar decisiones (Porter, 1985). Es una forma de garantizar una ventaja competitiva sostenible mediante la inversión de los recursos necesarios para desarrollar capacidades clave que conduzcan a un desempeño superior a largo plazo (Lin et al., 2014).

En el tercer objetivo específico Determinar si existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral. Se concluye en primer lugar que sí existe correlación entre ambas variables. Estos resultados son similares al estudio de Orrego (2015) pues concluyó que si se encuentra correlación altamente significativa y positiva entre las variables mencionadas. El autor también refirió que es necesario tomar en cuenta las capacitaciones y la recreación que necesita el colaborador, esto contribuirá a la integración de la empresa pudiendo crear más unión y un mejor clima organizacional. En la investigación de Montoya (2016) se concluyó que sí existe relación entre dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral y Palomino y Peña (2016) también, concluyeron que existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral. Por otro lado, respecto a la relación de las dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral se concluye que:

En la dimensión de estilo de autoridad se observa que existe una correlación positiva moderada significativa ($p < 0.05$) con la dimensión habilidades profesionales ($r = 0,530$) y la correlación con respecto a la dimensión estrategias operacionales no existe correlación ($p > 0,05$). Esto se debe a la percepción de los colaboradores con respecto a la forma en que los directivos plantean los objetivos organizacionales tal como expone Chiavenato (2006) la estrategia está sujeta a algunos malos entendidos, por lo cual se puede afirmar que en la agroindustria no se logra transmitir con eficiencia los objetivos a largo plazo.

La correlación positiva moderada muy significativa y significativa ($p < 0,05$) de la dimensión fuerzas motivacionales con respecto a las dimensiones habilidades profesionales ($r = 0,642$) y estrategias operacionales ($r = 0,544$) probablemente esto se debe a que los colaboradores perciben generalmente actitudes favorables y la mayor parte de ellos se sienten identificados con lo que hacen.

La dimensión procesos de comunicación tiene una relación positiva moderada muy significativa ($p < 0,05$) con respecto a la dimensión habilidades profesionales ($r = 0,547$) y sobre

la dimensión estrategias operacionales no existe correlación ($p > 0,05$). Esto probablemente se debe a que los colaboradores sienten que no se les logra comunicar de una manera clara y concisa las estrategias que los guiarán con el cumplimiento de los objetivos.

La correlación positiva moderada muy significativa ($p < 0,05$) de la dimensión procesos de influencia con respecto a la dimensión habilidades profesionales ($r = 0,593$) y estrategias operacionales ($r = 0,664$) nos demuestra que existe una cantidad moderada de interacciones entre compañeros, trabajando en equipo y teniendo confianza entre ellos.

La dimensión proceso de toma de decisiones muestra una correlación positiva moderada muy significativa ($p < 0,05$) con la dimensión habilidades profesionales ($r = 0,506$) y una correlación positiva baja significativa ($r = 0,388$) con estrategias operacionales, lo cual posiblemente sea un indicador que los colaboradores sienten que es desalentador la forma en que se toman las decisiones ya que esto se da sobre una base individual.

La correlación positiva moderada muy significativa ($p < 0,05$) de la dimensión procesos de control con respecto a la dimensión habilidades profesionales ($r = 0,621$) y la dimensión estrategias operacionales ($r = 0,501$) lo cual nos indica que hay un seguimiento de las actividades por lo cual los colaboradores consideran un factor positivo para el logro de las responsabilidades asignadas a cada uno. Además, se delegan las actividades con un sentimiento de confianza a los niveles superiores o inferiores.

La correlación positiva moderada muy significativa ($p < 0,05$) de la dimensión objetivos de rendimiento y perfeccionamiento con respecto a la dimensión habilidades profesionales ($r = 0,770$) y la dimensión estrategias operacionales ($r = 0,692$) probablemente se refiere a la planificación interna del colaborador con respecto a la agroindustria así mismo se refiere a la forma en que la agroindustria va a integrar al colaborador dentro de ella.

Por último, en el objetivo determinar si las dimensiones del clima organizacional influyen sobre el desempeño laboral se concluye que:

Respecto a estilo de autoridad se halló que no influye sobre desempeño laboral pues influye su sigma es mayor a $< 0,05$. Significando que el comportamiento del jefe como líder no influirá en su desempeño laboral. Sin embargo, Li y Mahadevan (2017) en su estudio encontró que relación entre jefe y subordinado tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de

los empleados. Además, los autores Moslehpour, Altantsetseg, Mou y Wong, (2018) refieren que el apoyo del jefe influirá en la actitud y desempeño de los empleados.

V. CONCLUSIONES

Existe influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral

Respecto al clima organizacional se encuentra ubicada en el nivel medio, siendo la dimensión objetivos de rendimiento y perfeccionamiento la que posee una mayor conformidad por parte de los colaboradores, este es reflejado de nivel “medio” como un buen ambiente para ejercer sus actividades cotidianas, aun así se encontró una deficiencia en las dimensiones procesos de comunicación y los procesos de control, por parte de los directivos hacia sus colaboradores.

Respecto al desempeño laboral también es aceptada, siendo la dimensión habilidades profesionales la que posee una mayor conformidad por parte de los colaboradores, este es reflejado de nivel “medio”, debido a que los colaboradores perciben que para tener un mejor desempeño deben de ponerle más énfasis a lo que concierne a las cualidades que ellos poseen, ya sean técnicas, conceptuales o administrativas.

En cuanto a la correlación entre la variable clima organizacional y desempeño laboral, si existe correlación positiva grande y perfecta ($r= 1$) y en general en a la mayoría de sus dimensiones.

Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de relación indirecta entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la agroindustria Proserla- Jayanca Fruits. Este análisis demuestra la veracidad de nuestro objetivo tres por lo tanto permite hacer más precisos los resultados obtenidos en este estudio. En síntesis, se puede afirmar que mientras mejor sea la captación del clima organizacional, el desempeño será más elevado.

VI. RECOMENDACIONES

La alta dirección debe brindar su apoyo a los empleados y comunicarse con ellos para crear una relación cordial y el mejor ambiente de trabajo. En este estudio es un punto de partida útil para obtener una visión más profunda de los factores del clima organizacional y su influencia en el desempeño de los empleados. Es importante comprender cuáles son las necesidades de los empleados al crear e implementar el objetivo de mejorar el clima organizacional.

Para incrementar el desempeño laboral, el supervisor debe realizar una evaluación y también debe existir una autoevaluación para generar conciencia por parte del personal. Además, se debe implementar programas de capacitación para conocer las fortalezas y debilidades donde el colaborador necesita mejorar. Se debe reforzar también, las capacidades y habilidades de los colaboradores. También, deben existir programas de promoción de cargos según el desempeño y mérito de cada trabajador motivándolo a que realice de manera correcta sus labores. Por otro lado, deben existir programas de recreación y salud mental y programas de incentivos (ej. Mejor empleado del mes) con el objetivo de contribuir experiencias y crecimiento personal de cada colaborador y buscar el máximo desempeño laboral.

Mejorar aquellas toma decisiones que se hace sin consultar con el jefe, particularmente se le debe otorgar mayor grado de responsabilidad al empleado, y elevar la autonomía que dispone, para que el jefe no esté en todo momento pendiente de los aspectos operativos de la empresa; esto no implica delegar toda la responsabilidad al empleado raso, sino más bien, hacer eficiente la administración.

Se recomienda que la agroindustria Proserla Jayanca-Fruits tome en consideración nuestra investigación como línea base, al ser las primeras evaluaciones tanto de clima organizacional como de desempeño dentro de su organización. De igual manera, se recomienda que se ponga énfasis en las dimensiones estilos de autoridad y procesos de control (clima organizacional) y los conceptos asociados a estas, debido a que fueron las dimensiones que mostraron que no había causalidad, lo cual indica que estas no influyen, pero según los autores estudiados son dimensiones importantes para las organizaciones.

VII. LISTA DE REFERENCIAS

- Al-Daibat, B. (2016). The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5, 7-18.
- Al-Omari, K. & Okasheh, H. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12 (24), 15544-15550.
- Ampelio Ferrando Perea. (2016). En Las Empresas Agroindustriales Impact of Organizational Climate in the Workplace Stress in the, 76(1), 54–62.
- Armstrong, S. (2003). *The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday
- Bevan, S. (2012). *Good work, High performance and productivity*. The paper prepared for the European HRD Forum, Lisbon.
- Bhat, S. & Bashir, H. (2016). Influence of organizational climate on job performance of teaching professionals: An empirical study. *International Journal of Education & Management Studies*, 6(4), 445-448.
- Bronkhorst, B.; Tummers, L.; Steijn, B. & Vijverberg, V. (2014). Organizational climate and employee mental health outcomes: a systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review*, 1-44.
- Brownell, P. (1982): A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. *The Accounting Review*, 57 (4), 766-777.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Retrieved from <https://desarrollodepersonalpublico.files.wordpress.com/2015/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Castro, M., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), Art. #800, 9 pages. DOI: 10.4102/sajip.v36i1.800
- Chero Enríquez, L. M., Díaz Becerra, M. A., Díaz Becerra, M. A., & Chero Enríquez, L. M. (2015). El síndrome de Burnout y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores profesionales del Banco de Crédito del Perú, sucursal Balta, Chiclayo 2014. *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT*, 71. Retrieved from <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/168>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato Idalberto. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE*

LA ADMINISTRACIÓN Idalberto Chiavenato.

- Chiavenato Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos Administración*.
<https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F. C., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69–73.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6)
- Del toro, Jenniffer; Salazar, María & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Año*, 5(10), 204–227. Retrieved from <https://search.proquest.com/central/docview/1835760028/21387C5EA2C641D5PQ/2?accountid=37610>
- Gareth, R. (2010). *Organization theory: Design and Change*. New York: Pearson International.
- Gaur, M. & Ebrahimi, N. (2013). Understanding Workplace Relationships - With Special Reference to Superior-Subordinate Relationship – An Important Dimension Having Impact On The Success, Growth And Performance of the Employees And Organization. *International Journal of Research and Development - A Management Review*, 2, 7-10.
- Gestión (2018). 86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral. obtenido de : <https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/>
- Githinji, N. & Gachunga, H. (2017). Influence of organizational climate on employee performance in state corporations in Kenya: a case of kenya industrial estates limited. *The strategic journals of business & change management*. 4, (22), 376 - 395.
- Haseeb, M.; Ali, J. Shaharyar, M. & Butt, S. (2016). Relationship, Motivation and Organizational Climate: A Case of Sustainability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (7), 102-114.
- Iturralde Torres, J. I. (2011). “La Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia En Los Resultados Del Rendimiento De Los Trabajadores De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus Ltda De La Ciudad De Ambato En El Año 2.010.” Retrieved from <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*. United Kingdom, Prentice Hall International: 8thEd.
- Jung, D.I.; Chow, C.; Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings.

- Leadersh. Q, 14, 525–544. [CrossRef]
- Jung, H.-J.; Ali, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations. *Sustainability*, 9, 1992. [CrossRef]
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.06.006>
- Katz, R.L. (1991). Skills of an effective administrator. Business classic fifteen key concepts for managerial success. *Harvard Business Review*.
- Kim, S. (2002): Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231- 241.
- Li, Y. & Mahadevan, A. (2017). A study on the impact of organisational climate on employee performance in a Malaysian consultancy. *International Journal of Accounting & Business Management*, 5 (1), 1-13.
- Lin, C., H. L. Tsai and J. C. Wu (2014), Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.013>
- Lipham, J. & Hoer, J. (1974). *The principalship foundations and functions*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mahabeer, M. & Govender, P. (2012). Employee involvement and work team effectiveness: biographical influence. *Corporate Ownership & Control* / 10, 353-362.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). Leadership & Organization Development Journal The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal Employee Relations Iss Journal of Management Development*, 21(7), 84–91.
- Mirsepasi, N. (1991). necessary of management skill, management studies. Faculty of Management and Accounting, (8), 23.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT.
- Moslehpour, M.; Altantsetseg, P., Mou, W. & Wong, W. (2018). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11, 125; doi:10.3390/su11010125
- Muchhal, D. (2014). HR Practices and Job Performance. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(4), 55-61.

- Noordin, F., Omar, S. ; Sehan, S. e Idrus, S. (2010). Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal* 9(2):1-10
- Omemu, F. (2015). Leadership and Administrative Skills for Optimal Universal Basic Education Delivery in Nigeria. *AFRREV*, 9(3), S/NO 38, 50-61.
- Orrego, T. P. (2015). Universidad privada antenor orrego departamento de humanidades, 1-6.
- Palomino y Peña (2016). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Veneplast Itda (tesis *de pregrado*). Universidad de Cartagena. Colombia.
- Peretomode, V.(2003). *Educational administration-applied concepts and theoretical perspectives*. Lagos: Joja Educational Publishers
- Pollack Celis, R. A. (2001). *Estudio de comunicación interna y clima organizacional en la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.* Lima.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press
- Raja, S. Madhavi, C. & Sankar, S. (2019). Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry. *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*, 9, 146-157.
- Robbins, P., & Decenzo, D.D.(1998). Fundamentals of management. Essential concepts and applications. *Prentice hallHnc*.
- Ruchi J., and Surinder K., 2014. Impact of Work Environment on Job. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1)
- Stup, R. (2003). *Control the factors that influence employee success. Managing the Hispanic Workforce Conference*. Cornell University and Penneylvania State University.
- Urbina Sánchez, N. S., & Monteza Ibañez, L. A. (2014). Diagnóstico y propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo, 85. Retrieved from <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/628>
- Verma, P. (2013). Relationship between Organisational Communication Flow and Communication Climate. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 1(1):63-71.

VIII. ANEXOS

CARGAS FACTORIALES DE NUESTRO INSTRUMENTO ORIGINAL

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	ITEMS	CARGAS	INTERPRETACIÓN
DIMENSIÓN: ESTILO DE AUTORIDAD			
Su jefe sabe dirigir a su personal a cargo.	1	0.852	APROBADO
Su jefe es un buen líder.	2	0.875	APROBADO
Percibe que sus compañeros y usted se sienten bien con su jefe inmediato.	3	0.896	APROBADO
Su jefe inmediato le proporciona la información adecuada con tiempo.	4	0.900	APROBADO
Su jefe inmediato está disponible cuando lo necesita.	5	0.817	APROBADO
Su jefe inmediato logra que sus compañeros y usted trabajen como un verdadero equipo.	6	0.919	APROBADO
Su jefe inmediato lo respalda y deja que aprenda de sus errores.	7	0.767	APROBADO
DIMENSIÓN: FUERZAS MOTIVACIONALES			
Está de acuerdo con la remuneración salarial.	1	0.600	ELIMINADO
Se siente factor clave de la organización.	2	0.837	APROBADO
Sus compañeros y usted se sienten bien al realizar su trabajo y su esfuerzo para obtener resultados positivos.	3	0.225	ELIMINADO
Su jefe inmediato lo toma como ejemplo de lo que se debe hacer.	4	0.810	APROBADO
DIMENSIÓN: PROCESOS DE COMUNICACIÓN			
Recibe la información que necesite para realizar bien su trabajo.	1	0.911	APROBADO
Cuando necesita ayuda, puede pedir a su grupo de trabajo sugerencias o ideas.	2	0.626	ELIMINADO
Sus reuniones cara a cara son productivas.	3	0.918	APROBADO
DIMENSIÓN: PROCESOS DE INFLUENCIA			
Suele compartir la información que se le brinda con sus compañeros.	1	0.712	APROBADO
En su trabajo todos se llevan bien.	2	0.758	APROBADO
Tiene confianza en sus compañeros de trabajo.	3	0.841	APROBADO
Se enfrenta muy bien a los problemas que se le presentan con sus compañeros.	4	0.737	APROBADO
Sus conocimientos adquiridos a la fecha son suficientes para realizar sus actividades de trabajo.	5	0.683	ELIMINADO
La administración le ha preguntado sus intereses y necesidades.	6	0.719	APROBADO
Para actualizar los conocimientos sobre las actividades de su trabajo lee por lo menos una vez al mes documentos sobre (lineamientos, normas, procedimientos, etc.).	7	0.416	ELIMINADO
Existen los medios y las facilidades para que adquiera nuevos conocimientos.	8	0.765	APROBADO
DIMENSIÓN: PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES			
Se siente libre para informarles a sus superiores lo que realmente piensa.	1	0.598	ELIMINADO
Siento que la empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones.	2	0.542	ELIMINADO
Busca múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes.	3	0.732	APROBADO
Tiene la autoridad para hacer su trabajo utilizando de la mejor forma sus habilidades.	4	0.798	APROBADO

Si es necesario, puedo quedarse más tiempo en su trabajo fuera del horario establecido.	5	0.383	ELIMINADO
Tiene la oportunidad de usar sus nuevas ideas en su trabajo.	6	0.852	APROBADO
Cuando hay fallas y errores en su área o departamento, reconoce que se equivocó.	7	0.732	APROBADO
DIMENSIÓN: PROCESOS DE PLANIFICACIÓN (ELIMINADA)			
Existe planeación de su jefe inmediato para ejecutar las actividades.	1	0.906	APROBADO
Usted planea su trabajo a realizar.	2	0.643	ELIMINADO
DIMENSIÓN: PROCESOS DE CONTROL			
Realiza su trabajo según los planes establecidos.	1	0.803	APROBADO
Existen normas y procedimientos para que se guíe en su trabajo.	2	0.803	APROBADO
En la organización hay un sistema de seguimiento y control de actividades.	3	0.870	APROBADO
DIMENSIÓN: OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO			
Decide el modo en que ejecuta su trabajo.	1	0.502	ELIMINADO
Cree que el trabajo que está realizando es totalmente trascendente.	2	0.836	APROBADO
Su jefe inmediato conoce sus puntos fuertes y se los hace notar.	3	0.754	APROBADO
Su jefe inmediato reconoce cuando hace un buen trabajo.	4	0.872	APROBADO
Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente.	5	0.858	APROBADO
Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	6	0.654	ELIMINADO
VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL			
DIMENSIÓN: HABILIDADES PROFESIONALES			
Usted utiliza las herramientas tecnológicas para el logro del cambio del ambiente organizacional.	1	0.836	APROBADO
Posee usted conceptos básicos de recursos tecnológicos.	2	0.753	APROBADO
Emplean diversos recursos tecnológicos en su desempeño laboral.	3	0.786	APROBADO
Coordina usted sus actividades laborales.	4	0.665	ELIMINADO
Se organizan talleres en la empresa con el fin de ampliar el conocimiento y hacerlo más significativo.	5	0.733	APROBADO
Ve a la empresa como una entidad de trato recíproco.	6	0.685	ELIMINADO
Panifica usted sus actividades.	7	0.710	APROBADO
Analiza usted los diferentes escenarios posibles evaluando los obstáculos.	8	0.793	APROBADO
Establece usted diferentes estrategias para lograr el fin deseado por la organización.	9	0.793	APROBADO
DIMENSIÓN: ESTRATEGIAS OPERACIONALES			
Mantiene usted una actitud mental positiva con los cambios que puedan darse en la organización.	1	0.570	ELIMINADO
Usted se mantiene al tanto de las nuevas innovaciones del sector en el que labora.	2	0.810	APROBADO
Replantea su formación profesional en función de los cambios que se dan en la organización.	3	0.856	APROBADO
Organizan ustedes reuniones de equipo para aprender acerca de algún tema novedoso.	4	0.821	APROBADO
Fomenta la integración del personal en círculos de calidad.	5	0.761	APROBADO
Promueve acciones la gerencia para lograr un clima organizacional agradable.	6	0.794	APROBADO

Comparte usted las mismas creencias y valores de la organización.	7	0.647	ELIMINADO
Aporta lo mejor de usted para el logro de los objetivos organizacionales.	8	0.745	APROBADO
Cumple su labor de acuerdo con los requerimientos de la organización.	9	0.715	APROBADO

ENCUESTA

CLIMA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
ESTILO DE AUTORIDAD							
Su jefe sabe dirigir a su personal a cargo.							
Su jefe es un buen líder.							
Percibe que sus compañeros y usted se sienten bien con su jefe inmediato.							
Su jefe inmediato le proporciona la información adecuada con tiempo.							
Su jefe inmediato está disponible cuando lo necesita.							
Su jefe inmediato logra que sus compañeros y usted trabajen como un verdadero equipo.							
Su jefe inmediato lo respalda y deja que aprenda de sus errores.							
FUERZAS MOTIVACIONALES							
Está de acuerdo con la remuneración salarial.							
Se siente factor clave de la organización.							
Sus compañeros y usted se sienten bien al realizar su trabajo y su esfuerzo para obtener resultados positivos.							
Su jefe inmediato lo toma como ejemplo de lo que se debe hacer.							
PROCESOS DE COMUNICACIÓN							
Recibe la información que necesite para realizar bien su trabajo.							
Cuando necesita ayuda, puede pedir a su grupo de trabajo sugerencias o ideas.							
Sus reuniones cara a cara son productivas.							

PROCESOS DE INFLUENCIA							
Suele compartir la información que se le brinda con sus compañeros.							
En su trabajo todos se llevan bien.							
Tiene confianza en sus compañeros de trabajo.							
Se enfrenta muy bien a los problemas que se le presentan con sus compañeros.							
Sus conocimientos adquiridos a la fecha son suficientes para realizar sus actividades de trabajo.							
La administración le ha preguntado sus intereses y necesidades.							
Para actualizar los conocimientos sobre las actividades de su trabajo lee por lo menos una vez al mes documentos sobre (lineamientos, normas, procedimientos, etc.).							
Existen los medios y las facilidades para que adquiera nuevos conocimientos.							
PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES							
Se siente libre para informarles a sus superiores lo que realmente piensa.							
Siento que la empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones.							
Busca múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes.							
Tiene la autoridad para hacer su trabajo utilizando de la mejor forma sus habilidades.							
Si es necesario, puedo quedarse más tiempo en su trabajo fuera del horario establecido.							
Tiene la oportunidad de usar sus nuevas ideas en su trabajo.							
Cuando hay fallas y errores en su área o departamento, reconoce que se equivocó.							

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN							
Existe planeación de su jefe inmediato para ejecutar las actividades.							
Usted planea su trabajo a realizar.							
PROCESOS DE CONTROL							
Realiza su trabajo según los planes establecidos.							
Existen normas y procedimientos para que se guíe en su trabajo.							
En la organización hay un sistema de seguimiento y control de actividades.							
OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO							
Decide el modo en que ejecuta su trabajo.							
Cree que el trabajo que está realizando es totalmente trascendente.							
Su jefe inmediato conoce sus puntos fuertes y se los hace notar.							
Su jefe inmediato reconoce cuando hace un buen trabajo.							
Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente.							
Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.							

DESEMPEÑO LABORAL	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
DIMENSIÓN: HABILIDADES PROFESIONALES							
INDICADOR: TÉCNICAS							
Usted utiliza las herramientas tecnológicas para el logro del cambio del ambiente organizacional.							
Posee usted conceptos básicos de recursos tecnológicos.							
Emplean diversos recursos tecnológicos en su desempeño laboral.							
INDICADOR: CONCEPTUALES							
Coordina usted sus actividades laborales.							
Se organizan talleres en la empresa con el fin de ampliar el conocimiento y hacerlo más significativo.							
Ve a la empresa como una entidad de trato recíproco.							
INDICADOR: ADMINISTRATIVAS							
Panifica usted sus actividades.							
Analiza usted los diferentes escenarios posibles evaluando los obstáculos.							
Establece usted diferentes estrategias para lograr el fin deseado por la organización.							
DIMENSIÓN: ESTRATEGIAS OPERACIONALES							
INDICADOR: ACTUALIZACIÓN							
Mantiene usted una actitud mental positiva con los cambios que puedan darse en la organización.							
Usted se mantiene al tanto de las nuevas innovaciones del sector en el que labora.							
Replantea su formación profesional en función de los cambios que se dan en la organización.							

INDICADOR: PARTICIPACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO							
Organizan ustedes reuniones de equipo para aprender acerca de algún tema novedoso.							
Fomenta la integración del personal en círculos de calidad.							
Promueve acciones la gerencia para lograr un clima organizacional agradable.							
INDICADOR: SOCIALIZACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES							
Comparte usted las mismas creencias y valores de la organización.							
Aporta lo mejor de usted para el logro de los objetivos organizacionales.							
Cumple su labor de acuerdo con los requerimientos de la organización.							

DESEMPEÑO LABORAL	Totalment e en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalme nte de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
DIMENSIÓN: HABILIDADES PROFESIONALES							
INDICADOR: TÉCNICAS							
Usted utiliza las herramientas tecnológicas para el logro del cambio del ambiente organizacional.							
Posee usted conceptos básicos de recursos tecnológicos.							
Emplean diversos recursos tecnológicos en su desempeño laboral .							
INDICADOR: CONCEPTUALES							
Coordina usted sus actividades laborales.							
Se organizan talleres en la empresa con el fin de ampliar el conocimiento y hacerlo más significativo.							
Ve a la empresa como una entidad de trato recíproco.							
INDICADOR: ADMINISTRATIVAS							
Panifica usted sus actividades.							
Analiza usted los diferentes escenarios posibles evaluando los obstáculos.							
Establece usted diferentes estrategias para lograr el fin deseado por la organización.							
DIMENSIÓN: ESTRATEGIAS OPERACIONALES							
INDICADOR: ACTUALIZACIÓN							
Mantiene usted una actitud mental positiva con los cambios que puedan darse en la organización.							
Usted se mantiene al tanto de las nuevas innovaciones del sector en el que labora.							
Replantea su formación profesional en función de los cambios que se dan en la organización.							
INDICADOR: PARTICIPACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO							
Organizan ustedes reuniones de equipo para aprender acerca de algún tema novedoso.							
Fomenta la integración del personal en círculos de calidad.							

Promueve acciones la gerencia para lograr un clima organizacional agradable.							
INDICADOR: SOCIALIZACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES							
Comparte usted las mismas creencias y valores de la organización.							
Aporta lo mejor de usted para el logro de los objetivos organizacionales.							
Cumple su labor de acuerdo con los requerimientos de la organización.							